NIC PEELING

BRILLIANT MANAGER

BẠN KHÔNG THỂ ĐỔI HƯỚNG GIÓ,

NHƯNG CÓ THỂ ĐIỀU KHIỂN CÁNH BUỒM

"Các nhà quản trị xuất sắc đã biết, nói và thực hiện những gì".

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

alphabooks

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Cách thức để trở thành nhà quản lý giỏi

Quản lý là công việc đặc biệt khó khăn và đó là một nghề cần phải học, cần phải rèn luyện qua thực tiễn. Ở Việt Nam, có những công ty đã vượt qua những năm đầu khó khăn để tồn tại là nhờ những doanh nhân giỏi, nhưng chắc chắn trong số đó sẽ có rất nhiều công ty còn gặp khó khăn trong chặng đường phát triển tiếp theo. Các công ty này đã trải qua giai đoạn khởi nghiệp và cần phải chuyển sang giai đoạn điều hành chuyên nghiệp. Nếu ở giai đoạn đầu tiên, các doanh nghiệp cần chiến lược, trí tuệ và ý chí của những doanh nhân khởi sự thì sang giai đoạn hai, họ cần những nhà quản lý giỏi và một bộ máy làm việc chuyên nghiệp. Chỉ bằng cách xây dựng một bộ máy chuyên nghiệp với các nhà quản lý chuyên nghiệp thì các doanh nghiệp mới thực sự phát triển và phát triển bền vững.

Ở Việt Nam, chúng tôi nhận thấy rằng hầu hết các bạn trẻ đều có tinh thần khởi nghiệp rất cao và sáng tạo, song không có nhiều người thực sự mong muốn trở thành một nhà quản lý chuyên nghiệp. Vậy làm thế nào để trở thành một nhà quản lý giỏi? Có nhiều cuốn sách dạy về cách thức trở thành nhà quản lý giỏi và cuốn sách này là một trong những cuốn tốt nhất về chủ đề này. Cuốn sách sẽ chỉ ra cho bạn cách thức tự điều chỉnh bản thân để trở thành nhà quản lý giỏi bằng việc giới thiệu những kỹ năng và cách thức giúp bạn biến chúng thành kỹ năng của chính mình.

Xuyên suốt cuốn sách là một nguyên tắc quan trọng – đóng vai trò chủ đạo trong tư tưởng về quản lý của Nic Peeling, đó là: Năng lực của nhà quản lý được đánh giá bằng hành động chứ không phải bằng lời nói. Hành động của nhà quản lý sẽ là tấm gương cho mọi người noi theo.

Cuốn sách này đề cập đến những năng lực mà một nhà quản lý

cần có, đó là:

Quản lý con người: Rất ít người làm công tác quản lý được đào tạo bài bản về cách thức xử lý những vấn đề phức tạp liên quan đến con người. Trong khi bất kỳ một quyết định sai lầm nào cũng có thể gây ra hậu quả khôn lường.

Khả năng lãnh đạo: Ở cương vị quản lý, bạn không chỉ đơn thuần làm công việc quản lý. Nhân viên, những người trong nhóm muốn bạn có những câu trả lời, những chỉ dẫn và sự khích lệ động viên. Nhưng làm người quản lý giỏi thì cần phải là một nhà lãnh đạo giỏi. Vậy cần phải làm gì để trở thành một người lãnh đạo trong khi vẫn phải đảm đương nhiệm vụ một nhà quản lý giỏi?

Văn hoá: Cách thức xây dựng và phát triển nhóm làm việc có tinh thần đồng nhất rất cao để đảm bảo sự phối hợp hiệu quả và đạt được mục tiêu đề ra.

Quản lý những nhân viên ở những cấp bậc khác nhau: Mỗi một nghề đều có những đặc trưng và khó khăn riêng. Trong một tập thể, những người quản lý và nhân viên cũng có những đặc trưng và khó khăn riêng. Vậy làm thế nào có thể quản lý được họ?

Cơ cấu tổ chức: Cách thức xử lý các áp lực phát sinh khi quy mô của nhóm càng tăng và áp lực đối với nhà quản lý sẽ càng lớn.

Quản lý hoạt động kinh doanh: Những người làm công tác quản lý cũng phải chịu trách nhiệm về doanh số và lợi nhuận. Vì thế, các nhà quản lý vẫn phải quan tâm đến việc đưa sản phẩm hay dịch vụ mà công ty cung cấp ra thị trường, đến được với người tiêu dùng nhanh chóng và hiệu quả.

Ứng xử với cả tổ chức: Cách thức nhà quản lý cần biết để đương đầu những những vấn đề nội bộ.

Khoảng cách giữa biết - nói - làm: Giữa lý thuyết và thực hành quản lý có một khoảng cách rất xa. Những tình huống thực tế được trình bày trong cuốn sách này sẽ giúp thu hẹp khoảng cách đó.

Cuốn Bạn không thể đổi hướng gió, nhưng có thể điều khiển cánh buồn không chỉ dành cho những nhà quản lý giữ nhiều trọng trách, mà cần thiết cả với những nhân viên và các giám đốc. Trở thành nhà quản lý chuyên nghiệp vẫn là mục tiêu và nhiệm vụ của các doanh nhân, cho mình và cho bộ máy quản lý của mình.

Được xuất bản lần đầu từ năm 2006, với tên gọi Nhà quản lý tài ba, đến nay, chúng tôi tiến hành tái bản lại cuốn sách với tên gọi Bạn không thể đổi hướng gió, nhưng có thể điều khiển cánh buồm. Đây chính là cuốn sách chắt lọc kinh nghiệm quý báu của các nhà quản lý hàng đầu và đúc kết thành những kỹ năng thiết yếu mà bất kỳ ai cũng có thể áp dụng được.

Xin trân trọng giới thiệu tới bạn đọc!

Tháng 1/2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Chương 1
Quản lý con người

Chính ý tưởng ban đầu về chương này đã tạo động lực cho tôi viết nên cả cuốn sách. Trên thực tế, bất kỳ nhà quản lý nào cũng đều phải đối mặt với khó khăn, thách thức này. Một điều không thể phủ nhận được là tiêu chuẩn của một nhà quản lý bình thường với một nhà quản lý tài giỏi là cả một sự khác biệt. Vì vậy, đây có lẽ là điểm khởi đầu tốt để trở thành một nhà quản lý tài giỏi.

Tôi để ý thấy rằng:

Con người trong môi trường làm việc thường rất hay quên. Một khi năng lực làm việc của nhà quản lý được cải thiện thì mọi người cũng nhanh chóng quên đi những sai sót trước đó.

Điều này có nghĩa là nhà quản lý có thể nhanh chóng làm thay đổi quan điểm của nhân viên về cách thức quản lý của mình.

Tôi cũng muốn nhắc lại quy tắc vàng về quản lý bằng cách diễn đạt phù hợp hơn, đó là:

Cách đơn giản nhất để hướng nhân viên xử sự theo một chuẩn mực nhất định là bản thân nhà quản lý phải làm gương trước.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TRONG QUẢN LÝ CON NGƯỜI

Một trong những khó khăn nhà quản lý gặp phải khi quản lý con người là họ thường không chấp nhận một thực tế: những nguyên tắc để quản lý con người rất giống với những nguyên tắc để trở thành một người cha, người mẹ hay một người thầy tốt. Có thể kể ra đây một số nguyên tắc là:

• Đặt kỳ vọng cao về năng lực và hành vi của con người.

• Đặt ra ranh giới rõ ràng cho những hành vi chấp nhận được.

• Áp dụng biện pháp kỷ luật, thậm chí là trừng phạt đối với những hành vi không chấp nhận được.

• Đặt ra các cấp độ rõ ràng về năng lực làm việc đáp ứng được yêu cầu; làm việc với những người năng lực còn non để nâng cao năng lực làm việc cho họ. Trường hợp năng lực làm việc của người đó không thể cải thiện được hơn thì nhà quản lý phải tính đến việc quyết định sa thải.

• Đưa ra những phản ứng nhanh chóng và rõ ràng về thành tích hay hành vi của nhân viên; khen ngợi những thành tích tốt; đồng thời cũng phải phê phán cụ thể những biểu hiện chưa tốt.

• Cá nhân nhà quản lý phải trở thành tấm gương cho những hành vi và thái độ mà họ mong muốn nhân viên mình làm theo.

• Cư xử theo cách được mọi người tôn trọng.

Là người cha, người mẹ hay là người thầy giáo thì đều phải gánh vác một sứ mệnh to lớn. Cũng như vậy, một nhà quản lý tài giỏi phải nhận thức được rằng họ cũng đang đảm nhiệm một sứ mệnh to lớn. Với nhà quản lý, có thể điều này hơi khó hiểu, nhưng với nhân viên thì chắc chắn họ sẽ đồng ý rằng nhà quản lý giỏi cần phải là người như vậy.

QUẢN LÝ CÓ CẦN PHẢI VẬN ĐỘNG VÀ LÔI KÉO KHÔNG?

Tôi thực sự muốn tin rằng ai đó có thể trở thành nhà quản lý mà không cần phải vận động lôi kéo. Nhưng thực sự là nhiều khi nhà quản lý phải biết vận động lôi kéo người khác. Một sự thật không thể phủ nhận được rằng khi giải quyết các vấn đề gây áp lực từ phía các khách hàng hiện tại, từ trong tổ chức, từ các cuộc đấu thầu cho một thương vụ mới hay đại loại thế, không thể tránh khỏi việc nhà quản lý phải đi thuyết phục người khác làm những việc mà không hẳn họ đã quan tâm. Và một thực tế nữa là không phải lúc nào nhà quản lý cũng có thể giải thích cụ thể mọi vấn đề cho nhân viên. Tất cả những gì một nhà quản lý có thể hy vọng có được là sự lôi kéo về mặt tinh thần. Tôi định nghĩa khái niệm này đơn giản là:

Nếu mỗi người trong công ty đều biết toàn cảnh những mục tiêu mà công ty đang hướng đến hay những vấn đề công ty đang phải đối mặt thì mọi người sẽ hết sức ủng hộ cho mỗi quyết định của nhà quản lý.

Lý do tôi đề cập việc vận động lôi kéo là vì có nhiều nhà quản lý phàn nàn rằng dường như nhân viên nghi ngờ động cơ của họ. Điều này cơ bản là ở chỗ nhân viên có tôn trọng và tin tưởng nhà quản lý không? Sự nghi ngờ của nhân viên là rất tự nhiên. Do vậy, nhà quản lý cần phải xây dựng niềm tin và sự kính trọng ở mỗi nhân viên bằng sự cởi mở, chân thành và lòng chính trực của mình. Điều này lại đặt ra một vấn đề quan trọng, đó là:

Nhà quản lý nên cởi mở đến mức nào?

Ban đầu, càng cởi mở, càng chân thành càng tốt. Vấn đề nằm ở chỗ trên thực tế cần phải xác định cởi mở đến mức độ nào là "tốt". Sau đây là một số tình huống không cần thiết phải cởi mở hoàn toàn:

• Khi cần phải giữ bí mật. Với một số thông tin nhất định, tổ chức sẽ yêu cầu phải giữ bí mật, hoặc không được công bố khi vẫn đang trong thời kỳ cần bảo mật.

• Khi cần phải tuân theo chính sách công ty. Nội dung này sẽ được đề cập chi tiết hơn ở chương sau.

• Khi cởi mở quá, có thể gây nên những tổn thương không cần thiết. Ví dụ, khi nhà quản lý nói chuyện với một nhân viên để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên thì phải rất cân nhắc lời ăn tiếng nói khi đề cập những sai sót của nhân viên để làm sao người này có thể tiếp thu vấn đề theo cách tích cực.

• Khi quá bí mật, có thể gây nên những căng thẳng không cần thiết trong công ty. Có thể thấy rõ nhất là khi có những sáng kiến hay quyết định mới từ ban lãnh đạo. Đa phần những sáng kiến mới này không thực sự có gì đáng lo ngại như ban đầu mọi người vẫn tưởng. Do vậy, tôi thường chọn cách cởi mở trả lời tất cả những băn khoăn liên quan đến các quyết định này. Tôi luôn cố gắng dành thời gian tụ tập nói chuyện với mọi người, như những lúc nghỉ uống cà phê giữa giờ. Những lúc như vậy, mọi người có thể thoải mái trò chuyện, hỏi han. Bằng cách này, tôi đã thể hiện cho mọi người thấy rằng chẳng có bí mật nào phải giấu giếm cả. Đồng thời, tôi cũng thể hiện rằng tôi rất thoải mái trong chuyện này, và rằng khi hoặc nếu có bất kỳ quyết định mới nào đưa ra mà có ảnh hưởng hay có tác động đến mọi người trong nhóm, ngay lập tức tôi sẽ thông báo cho họ biết.

• Khi việc thông báo là không cần thiết. Tất nhiên, cho dù muốn hay không thì không phải lúc nào nhà quản lý cũng có thời gian để trao đổi, nói chuyện với tất cả mọi người trong nhóm. Điều này

có nghĩa là nhà quản lý cũng phải biết cân nhắc xem thông tin đó có nhất thiết phải truyền đạt cho mọi người không, hay là cứ để những tâm điểm đó dần dần trôi vào dĩ vãng. Nội dung này sẽ được đề cập kỹ hơn ở phần sau.

CÁCH TỔ CHỨC CÁC HÌNH THỨC TRAO ĐỔI THÔNG TIN TRONG CÔNG TY

Qua quan sát, tôi nhận thấy trong bất kỳ một công ty nào cũng đều tồn tại hai vấn đề liên quan đến việc trao đổi thông tin nội bộ. Thứ nhất, cho dù cách thức trao đổi thông tin nội bộ có được xử lý tốt đến đâu thì đa phần các thành viên trong nhóm dường như vẫn có cảm giác chưa được thông tin đầy đủ. Thứ hai, trong số các sức ép nhà quản lý phải đối mặt thì sức ép đầu tiên thường đến từ việc giao tiếp, trao đổi thông tin.

Không gì bằng việc có một lưu đồ rõ ràng cho vấn đề này để mọi người chỉ việc làm theo, nhưng tất cả những gì tôi có thể làm được là đưa ra một số chỉ dẫn hữu ích để tham khảo.

Thứ nhất, hãy đảm bảo rằng: vấn đề nào ảnh hưởng trực tiếp đến một nhân viên đều đã được thảo luận với nhân viên đó trước khi bất cứ một quyết định chính thức nào được đưa ra.

Chính yếu tố tâm lý phổ biến này khiến cho những người mang sẵn mặc cảm về vai trò của mình trong công ty cảm thấy lo lắng, căng thẳng và mất động lực. Hệ quả là đa phần những bực dọc đều xuất phát từ những nhân viên phải tiếp nhận những quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến họ mà bản thân họ lại không được báo trước. Do vậy, nhà quản lý nên đặt những vấn đề loại này lên hàng đầu trong thứ tự ưu tiên về trao đổi thông tin của mình. Hãy nhớ rằng, không nhất thiết nhà quản lý phải tự mình truyền đạt mọi thông tin đến cho mọi người. Thay vào đó, nhà quản lý hoàn toàn có thể giao cho một thành viên phù hợp khác trong cơ cấu nhân sự của công ty làm việc này. Tuy nhiên, với những tin xấu, nhà quản lý nên tự mình đảm nhận vai trò là người đưa tin.

Hãy luôn sẵn sàng trả lời các câu hỏi bên lề

Một khi mọi người đều thấy rằng nhà quản lý của mình không lẩn tránh những câu hỏi hay những thắc mắc của nhân viên, lúc đó họ sẽ bớt có cảm giác bị giấu thông tin.

Những buổi gặp mặt trao đổi nên ngắn gọn, định kỳ và tách biệt hẳn với những buổi họp quy định khác.

Những buổi họp mặt trao đổi luôn thực sự khó chịu với tất cả những người liên quan - cả nhà quản lý lẫn nhân viên - đều có thể xem thường những buổi họp kiểu này. Tuy nhiên, những buổi họp đó lại có thể đem lại những hiệu quả vô giá. Vì vậy, nhà quản lý nên ghi những buổi họp này vào lịch làm việc để đảm bảo họp thường xuyên theo định kỳ. Những buổi họp định kỳ như thế này chính là bằng chứng cho thấy nhà quản lý luôn sẵn sàng tiếp nhận phàn nàn trực tiếp từ mọi nhân viên, qua đó, mọi bức bối trong nội bộ đều có cơ hội được giải quyết. Lỗi thường gặp là cứ để trạng thái bí bách về tinh thần kéo dài và dồn tích hết lần này đến lần khác. Do vậy, nhà quản lý nên tìm mọi cách giải quyết những vấn đề đó trong một giới hạn thời gian nhất định, tốt nhất là trong vòng 1 giờ.

Nếu cả nhóm có địa chỉ email chung, hãy sử dụng địa chỉ này để trò chuyện với mọi người.

Email thực sự là một phương tiện hiệu quả cho việc thông báo những thông tin ngắn gọn và đơn giản.

Hãy nhớ rằng trao đổi thông tin luôn phải mang tính hai chiều.

Khi nhà quản lý tiếp nhận và trả lời các câu hỏi của nhân viên, nhà quản lý cũng có quyền đặt câu hỏi. Hơn nữa, nhà quản lý có thể có những buổi gặp riêng với từng nhân viên, qua đó có thể thăm dò quan điểm của họ. Với những nhà quản lý có bản năng lắng nghe tốt thì việc này khá đơn giản. Nhưng với những nhà quản lý kỹ năng lắng nghe chưa tốt thì nên chú ý luyện tập những kỹ năng này. Trường hợp nhà quản lý đã bố trí sẵn một người phụ trách vấn đề nhân sự trong nhóm thì người đó sẽ là nguồn đem lại những thông tin phản hồi hữu ích về những quan điểm khác nhau của mọi người trong nhóm và có thể cảnh báo trước những vấn đề nổi cộm trước khi trở thành những vấn đề thực sự nghiêm trọng.

XỬ LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ NHÂN SỰ PHỨC TẠP

Với một số nhân viên, nhà quản lý cần phải dành nhiều tâm sức hơn so với những người khác. Tôi chia ra đây ba kiểu mẫu nhân viên khác nhau tương ứng với mức yêu cầu quản lý khác nhau. Đầu tiên là những nhân viên làm việc chưa hết năng lực, tiếp đến là những nhân viên chủ chốt và không muốn để mất, cuối cùng là những nhân viên làm mất rất nhiều thời gian quản lý mà không có giá trị mấy trong công việc.

Với những nhân viên làm việc chưa hết năng lực

Điều đầu tiên phải nhắc đến, đó là:

Nhà quản lý phải là người nói cho nhân viên đó biết rằng họ đang làm việc dưới năng lực của bản thân.

Điều này tưởng chừng như là đương nhiên, nhưng thực tế rất đáng bất ngờ là chẳng có mấy giám đốc, hay nhà quản lý chịu làm việc này. Tuy nhiên, cũng có nhiều cách để thực hiện điều này.

Khi kỷ luật hoặc sa thải ai đó, hãy làm đúng theo quy định.

Phần này chủ yếu đề cập cách thức để giúp một người vượt qua những trở ngại của họ, nhưng cũng cần phải nhận thức được rằng tình huống có thể đẩy đến mức nhà quản lý buộc phải đưa ra những quyết định chính thức đối với những nhân viên làm việc dưới năng lực. Ở những nước khác nhau thì có những quy định pháp luật khác nhau điều chỉnh trong trường hợp sa thải bất công. Tương tự như vậy, mỗi công ty cũng có những thủ tục để xử lý những nhân viên làm việc dưới năng lực. Vì vậy, hãy tuân thủ thật sát với những quy định của công ty về vấn đề này. Nếu tổ chức có một nhà quản lý nhân sự tốt, người này sẽ hỗ trợ rất hiệu quả cho nhà quản lý và có thể đưa ra những lời khuyên bổ ích. Sẽ có rất nhiều việc phải tuân thủ đúng theo quy định, và vấn đề nhân sự chính là một trong số đó.

Xác định được nguyên nhân của vấn đề.

Có hai vấn đề cơ bản phải xác định: thứ nhất, liệu nhân viên đó có nhận thức được vấn đề hay không; thứ hai, liệu nhân viên đó có nội tình gì không hay có nguyên nhân nào khác khó chấp nhận kiểu như lười biếng hay không biết phân bổ thời gian hay không. Nếu có ai đó thực sự đáng trách thì cần phải nói chuyện thẳng thắn với người đó về cách cư xử cần thiết trong công việc. Hay chí ít thì nhà quản lý phải đảm bảo rằng anh ta đã nhận thức được vấn đề và đã có cách xử lý vấn đề, tiếp đó là nói chuyện với nhân viên về cách thức giải quyết vấn đề mà anh ta muốn nhân viên thực hiện.

Khi đưa ra những góp ý mang tính xây dựng, nhà quản lý không nên kết tội nhân viên.

Mục đích của việc giải thích cho nhân viên về lỗi của họ là nhằm giúp đỡ họ giải quyết những nguyên nhân gây nên những lỗi đó. Nếu quy kết những lỗi đó cho họ, họ sẽ khó tiếp nhận bất cứ sự

góp ý nào. Sẽ có rất nhiều người trong số các độc giả của cuốn sách này đều đã từng gặp phải chuyện này. Một khi bạn biết rằng nhà quản lý sẽ kết tội mình thì phản ứng tự nhiên là bạn sẽ cố gắng che giấu chúng và sẽ cố tránh mạo hiểm. Hãy đảm bảo cho mình không mắc bẫy dẫn đến việc tạo ra thói quen kết tội trong nhóm. Nên nhớ rằng thói quen kết tội là cố hữu. Nếu không chủ động đấu tranh chống lại nó thì chắc chắn sẽ mắc phải.

Để cải tiến, hãy đặt những mục tiêu có thể đạt được và đo đếm được.

Điều quan trọng là người nhân viên chưa phát huy được năng lực cần biết được cụ thể công ty yêu cầu họ những gì. Những mục tiêu đặt ra cần có tính thử thách nhất định và việc thực hiện cần có khả năng định lượng được.

Đừng nên để bụng hay thù dai.

Sau khi kỷ luật hay khiển trách một nhân viên, cả nhà quản lý lẫn nhân viên có thể cảm thấy hơi ngại khi tiếp xúc với nhau. Do vậy, khi tiếp xúc với họ, nên nói chuyện như thể không có gì xảy ra. Nếu có ai đó tỏ vẻ hờn dỗi thì cần nghĩ xem tốt nhất là nên bỏ qua hay nên nói nhỏ với họ để họ hiểu rằng anh đang cố gắng giúp họ hiểu ra vấn đề để rút kinh nghiệm.

Lắm tài thì nhiều tật.

Giả dụ, người rất có năng lực dễ mất kiên nhẫn với những người ít có năng lực hơn. Trong những trường hợp này, nhà quản lý nên ghi nhận những đóng góp tích cực, đồng thời khuyến khích mỗi cá nhân tự nhận thức và sửa chữa những điểm còn chưa tốt của mình, cho dù rất có thể họ sẽ không thể hoàn toàn vượt qua được những hạn chế đó.

Không bao giờ được coi thường người khác.

Tôn trọng mình và tôn trọng người khác chính là yếu tố cơ bản để xây dựng nên một nhóm mạnh. Nếu chỉ vì ai đó chưa ghi được thành tích trên một cương vị nào đó thì điều này cũng không có nghĩa là người đó không thể làm nên một điều gì đó ở một cương vị khác, hay ở một nhóm khác, hay thậm chí là ở một công ty khác.

Hãy giữ vững lập trường về thời hạn cơ hội đã trao cho những nhân viên làm việc không hiệu quả, nếu vượt quá thời hạn đó, hãy hành động một cách kiên quyết.

Nhân viên cần phải biết rằng họ có đủ thời gian để giải quyết vấn đề. Họ cũng cần biết rằng chắc chắn nhà quản lý sẽ tìm hiểu những nguyên nhân gây ra sự thiếu hiệu quả trong công việc của họ và giải quyết những nguyên nhân đó, cho dù điều đó có nghĩa là phải chuyển công việc, thay đổi nhà quản lý hay một giải pháp nào khác. Tuy nhiên, trong một nhóm không thể cứ gánh mãi những "khách quá giang" vì họ sẽ là một mối đe doạ tiềm ẩn đối với sự sống còn của nhóm đó. Hơn nữa, sẽ rất không hay khi để mặc một ai đó phải đấu tranh vì hầu như ai cũng muốn làm tốt công việc của mình. Vì vậy, bản thân nhân viên đó cũng sẽ cảm thấy không vui vẻ gì. Do vậy, khi thấy rằng nhân viên đó đã được trao đủ cơ hội để cải thiện và sau khi đã thảo luận với người giám sát hay phòng nhân sự, cần phải quyết định hoặc sẽ bố trí lại công việc mới hoặc sa thải nhân viên đó. Trường hợp phải sa thải nhân viên thì hãy:

Nhanh chóng nói với người đó rằng người đó buộc phải nghỉ việc, nhưng đồng thời cũng nêu ra những điểm tích cực của họ.

Đừng nói chuyện quá lâu. Nhân viên đó có thể sẽ bị sốc, vì vậy hãy thông báo càng ngắn gọn càng tốt. Nếu có thể giới thiệu hay nếu bạn tin rằng người đó có những phẩm chất nào đó có thể phát huy được trong một tổ chức khác thì hãy nói với họ điều đó. Hãy nhớ thông qua phòng nhân sự để thu lại những công cụ quản lý như thẻ từ hay chìa khoá.

Nhà quản lý cần đặt ra những thời điểm thử thách để loại bỏ những người làm việc không hiệu quả.

Thật ngạc nhiên là sau thời gian thử thách bạn phát hiện được nhiều người làm việc không hiệu quả, nhưng rồi những người này lại xoay xở ổn thoả để trở thành nhân viên chính thức. Ở nhiều nước và nhiều tổ chức, việc từ chối nhận một người thử việc còn dễ dàng hơn rất nhiều so với việc sa thải một nhân viên làm việc không hiệu quả.

Nhiều nhà quản lý lo ngại về phản ứng của các thành viên trong nhóm trước một quyết định cứng rắn đối với một nhân viên làm việc không hiệu quả. Mặc dù đã cho họ một thời gian hợp lý để cải thiện, nhưng rồi bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng phần lớn các thành viên trong nhóm còn nhẫn tâm hơn cả mình, và cuối cùng, họ sẽ vẫn phải gánh chịu những vị "khách quá giang" đó.

Đối đãi với những nhân viên nòng cốt

Tại sao cần phải đối đãi với những nhân viên nòng cốt khác với những thành viên khác trong nhóm? Cảm nhận bản năng về sự công bằng có thể sẽ đưa anh đi theo hướng "đối xử công bằng với mọi người". Cái lợi khác của việc đối xử công bằng là bạn sẽ xoa dịu được những căng thẳng nội bộ gây ra bởi những cáo buộc về sự ưu tiên nào đó. Tuy nhiên, có những khác biệt mà bạn cần nhận thức được:

• Những nhân viên nòng cốt thường có tố chất của các siêu sao và như đã đề cập trước đó, họ là những người lắm tài nhiều tật. Do vậy, sẽ là rất hợp lý khi bạn dành nhiều thời gian hơn để giải quyết những nhược điểm của họ. Trong giới nghiên cứu có một câu nói rất nổi tiếng là "ranh giới giữa thiên tài và người điên thường rất mờ nhạt" - nó chỉ như một sợi chỉ mỏng mảnh.

• Những nhân viên nòng cốt thường biết rất rõ giá trị của họ và thường dùng nó để đòi hỏi quyền lợi cho mình. Còn những người khác dùng mẹo này đều rất dễ xử lý.

Điều quan trọng là nhà quản lý nên đáp ứng những đòi hỏi của nhân viên nòng cốt tới đâu. Tôi xin có một vài đề xuất dưới đây:

Đừng vờ như là mình không cần đến những nhân viên nòng cốt

Tôi đã thấy nhiều nhà quản lý cố hạ thấp giá trị của những nhân viên quan trọng nhất của họ, vậy phải chăng họ thực sự nghĩ rằng những người đó đều ngu ngốc như vậy hết? Đúng là không có ai là không thể từ bỏ được, và kể cả trong trường hợp đó, cả nhóm vẫn tồn tại được, nhưng đừng có cố hạ thấp giá trị của những nhân viên nòng cốt.

Hãy dành thời gian nói chuyện với những nhân viên nòng cốt.

Phần lớn những nhân viên bỏ việc chỉ vì những chuyện rất nhỏ nhưng lại trở thành giọt nước làm tràn ly. Giữ mối quan hệ gần gũi với những nhân viên nòng cốt không chỉ giúp nhà quản lý nhận ra những khúc mắc nhỏ đó mà còn giữ cho cả "cốc nước" khỏi bị tràn ly. Nhân viên thường nói bóng gió về những phàn nàn của họ, vì vậy, nhà quản lý phải nắm bắt được những vấn đề đó. Phân loại những vấn đề này ngay lúc đó sẽ đơn giản và đỡ tốn kém hơn là khi tình hình đã trở nên tồi tệ rồi. Rõ ràng việc xác định ai là nhân viên nòng cốt là rất quan trọng. Nên nhớ rằng, những người đó không chỉ là những ngôi sao vừa loé sáng mà còn là những người làm việc có vẻ trầm hơn nhưng lại là những người chủ chốt giúp cho công việc trôi chảy.

Tinh thần tập thể chính là sự bảo vệ tốt nhất

Một khi những nhân viên chủ chốt biết coi trọng sự tôn trọng của những thành viên khác trong nhóm dành cho họ thì họ sẽ không muốn đánh mất điều đó bằng việc quá đòi hỏi. Chỉ một câu nói rất nhẹ nhàng là: "Tôi băn khoăn không biết những người khác trong nhóm sẽ nghĩ thế nào?" đôi khi rất có hiệu quả.

Đừng đầu hàng trước những lời đe doạ

Nhà quản lý cần phải giới hạn mức độ nhẫn nhịn với những nhân viên chủ chốt và hãy kiên định về điều đó. Hầu hết mức lương hiện tại mà các công ty trả cho những nhân viên này đều không bằng mức lương mà những "kẻ câu trộm" mời chào. Theo quan điểm của tôi, nhà quản lý không nên đáp lại những lời đe doạ rời bỏ công ty bằng việc tăng lương bằng với mức mà bên kia mời chào bởi vì điều này sẽ gây nên bất đồng giữa những nhân viên nòng cốt và tình trạng này sẽ nhanh chóng không thể kiểm soát nổi. Do vậy, cách tốt nhất là ngay từ đầu hãy tìm hiểu những lý do khiến một nhân viên chủ chốt phải tìm kiếm cơ hội ở bên ngoài, rồi giải quyết ngay những lời phàn nàn đó. Có thể như vậy mới giảm bớt được nguy cơ này.

Hãy lập kế hoạch gối nhau

Tôi không hẳn là người theo trường phái thích lập kế hoạch cho những sự kiện bất ngờ, nhưng khi một nhân viên nòng cốt đang gây áp lực với mình thì mình cũng nên lường trước những việc phải xử lý trong trường hợp họ rời đi thật. Mặc dù nên cố gắng nhiều hơn nhằm làm cho những nhân viên cốt cán cảm thấy hài lòng, nhưng quan trọng là phải biết được lúc nào có thể để họ đi được.

Khi một nhân viên cốt cán trong nhóm rời đi, hãy tỏ thái độ khoan dung

Thật ngạc nhiên là mọi con đường rồi sẽ lại cắt nhau. Một ngày nào đó, những nhân viên này rất có thể sẽ muốn trở lại với công việc cũ của họ. Trong bất kỳ trường hợp nào, nhà quản lý sẽ chẳng có lợi lộc gì khi một ai đó rời khỏi công ty trong mối bất hoà với mình.

Xử lý với những nhân viên thiếu ý thức hay có sức trì trệ cao

Những nhân viên nòng cốt thường đòi hỏi nhà quản lý phải dành nhiều thời gian cho họ, và trong đại đa số các trường hợp, nhà

quản lý sẽ rất sẵn sàng làm như vậy vì những gì họ đã đóng góp. Tuy nhiên, còn một đối tượng nhân viên cũng làm mất khá nhiều thời gian của bạn mà chỉ đóng góp một phần rất nhỏ cho công việc chung. Có những nhân viên lúc nào cũng kêu ca than vãn về các chế độ đãi ngộ dành cho họ. Có những nhân viên ảo tưởng về bản thân và không thể nào hiểu nổi tại sao khả năng của họ lại không được đánh giá cao. Có những người lại thích khơi chuyện và kích thích sự bất mãn ở những người khác. Chắc bản thân bạn cũng có thể tự liệt kê thêm được nhiều kiểu nhân viên như vậy nữa. Vậy làm thế nào để xử lý những nhân viên này?

Giải pháp tốt nhất cho vấn đề này là nên tránh nó ngay từ đầu. Cố gắng nhận diện những nhân viên đó ngay từ khi tuyển dụng để tránh không tuyển họ. Nếu trong quá trình thử việc, bạn phát hiện ra người nào như vậy mà không thể giải quyết được thì hãy cho họ nghỉ việc sau thời gian thử thách.

Cho dù bạn có cố gắng đến thế nào thì bạn cũng sẽ gặp phải những nhân viên có vấn đề mà chẳng có đóng góp mấy cho công việc. Việc đầu tiên phải làm là phải xử lý trước mối nguy cơ khi còn kiểm soát được cho dù chỉ là một phần nào đó, bằng cách giúp họ nhận ra được vấn đề. Nếu được như vậy thì đó chính là điểm khởi đầu. Tuy nhiên, có những nhân viên mà bản tính họ đã như vậy, nghĩa là họ sẽ thường xuyên gây rắc rối đối với nhà quản lý. Một ví dụ cho kiểu người này là những nhân viên hay ảo tưởng về bản thân.

Vậy bạn sẽ làm gì với những nhân viên trì trệ và thiếu ý thức này? Tôi khuyên bạn nên cân nhắc xem liệu có nên mất nhiều thời gian với họ không. Nếu không, bạn có thể không cần quá để tâm đến họ hoặc bạn có thể tìm cơ hội để chuyển họ đi nơi khác. Giả dụ, bạn có thể nói với người hay ảo tưởng về mình rằng bạn không đánh giá họ cao như mức họ nghĩ, và rằng họ nên tìm đến một môi trường nào khác mà ở đó họ có thể phát huy đầy đủ khả năng của mình. Nếu bạn thấy như vậy là quá nhẫn tâm thì đành cố gánh những nhân viên đó và mong họ sớm dời đi. Điều này cũng tốt nếu những rắc rối họ gây ra chỉ ảnh hưởng đến riêng mình bạn; còn nếu những điều đó làm ảnh hưởng đến mọi người trong đội thì lúc đó thực sự nên tàn nhẫn.

Điều quan trọng là không được nhân nhượng đối với những người như vậy để bịt miệng họ. Bạn càng không được trả cho họ lương cao hơn mức họ đáng được hưởng, và không được nhượng bộ trước bất kỳ đòi hỏi vô lý nào. Nếu làm vậy thì bạn đáng bị những nhân viên khác trong đội bất mãn và phản đối.

Mặc dù tôi thực sự nghi ngờ giá trị các kế hoạch phát triển sự nghiệp nhưng tôi tin rằng định kỳ đánh giá thành tích hoạt động của nhân viên là việc cần thiết. Ắt hẳn công ty nào cũng đều có quy chế đánh giá thành tích hàng năm cho nhân viên, nhưng ngay cả khi không có thì nhà quản lý cũng nên xem xét kết quả làm việc của nhân viên ít nhất một lần một năm. Tôi thường tiến hành đánh giá nhân viên vào các kỳ xét tính lương. Có rất nhiều khía cạnh khác nhau trong việc đánh giá nhân viên nhưng có một điều quan trọng hơn cả, đó là:

Có điểm nào trong kết quả làm việc của nhân viên mà nhà quản lý thấy cần phải cải thiện không?

Nếu có một điểm nào đó mà mỗi cá nhân có thể cải thiện để đóng góp được nhiều hơn cho công ty thì họ nên được biết về điều đó. Điều này nghe có vẻ rất hiển nhiên nhưng nhiều khi tôi nhận thấy các giám đốc ít khi làm được việc này.

Khi đánh giá một nhân viên, tôi thường nói với nhân viên đó khái quát về những điểm mà tôi cho là điểm mạnh, cũng như là điểm yếu của họ. Tôi xem lại quá trình làm việc trước đây của nhân viên đó và nhắc lại những việc mà tôi thấy người đó đã làm rất tốt, đồng thời tôi cũng nêu rõ những điểm mà người đó chưa làm tôi thấy hài lòng. Sau đó, tôi thảo luận với người đang được tôi đánh giá xem liệu những đánh giá của tôi có công bằng không bởi anh cần phải biết liệu cả tôi và người nhân viên kia có cùng chung một cảm nhận đó không. Đồng thời, tôi cũng thăm dò từng cá nhân về nguyện vọng của họ trong tương lai, ví dụ như thách thức nào thực sự khiến họ thích thú. Cuối buổi thảo luận, chúng tôi cùng nhau quyết định xem liệu cần có hành động cụ thể nào để cải thiện hoạt động hay hứng thú làm việc của nhân viên đó không.

Vì tôi không tin rằng một nhà quản lý khôn ngoan nên tuân thủ các quy trình phát triển sự nghiệp chính thống nên phần tiếp theo sẽ trình bày những kỹ năng cơ bản mà một nhà quản lý khôn ngoan cần sử dụng.

Công việc phù hợp, dành cho người phù hợp, vào một thời điểm phù hợp

Phân công công việc phù hợp cho nhân viên là một trong những ưu tiên hàng đầu của nhà quản lý. Đáng tiếc là hình thức phổ biến nhất của việc phân bổ nguồn nhân lực lại theo kiểu:

“Ồ, tôi có một việc phải làm. Natasha đang rỗi, cô ta có thể làm việc đó.”

Chẳng khác nào nồi tròn, vung méo cứ cố ghép lại cho vừa. Vấn đề là nếu làm như vậy thì anh còn tự khiến mình nhiều việc hơn.

Có một vị trí mà có thể có nhiều người phù hợp với vị trí đó, nhưng những người này đều đã có việc của mình rồi. Cũng có những người có tiềm năng phát triển, đáp ứng được yêu cầu công việc, nhưng chính người này cũng đang phải làm một công việc khác...

Muốn phát huy năng lực của nhân viên, chỉ cần đặt họ vào đúng vị trí, giúp họ được thể hiện trong một khoảng thời gian thích hợp. Để làm được điều này, bạn cần nắm rõ thế mạnh đặc biệt của mỗi thành viên trong đội và chọn những việc phù hợp mà qua đó có thể sử dụng và phát triển những thế mạnh đó của nhân viên. Tôi thường lấy làm ngạc nhiên và ái ngại khi nghĩ không biết có bao nhiêu người phải làm những việc không phải là thế mạnh của họ. Thực ra, có chính sách giao cho nhân viên làm những việc không phải là thế mạnh của họ với quan niệm sai lầm rằng làm như vậy sẽ giúp củng cố những điểm còn yếu của nhân viên.

BIẾT, NÓI VÀ LÀM

Tín nhiệm và khiển trách

Một nguyên tắc rất đơn giản phải tuân thủ, đó là:

Các thành viên trong đội nhận được sự tín nhiệm, còn nhà quản lý nhận những lời khiển trách

Nếu nhân viên của bạn có gì sai, bạn có thể khiển trách họ, nhưng không được để bất kỳ ai ở cấp trên làm như vậy, họ có thể khiển trách bạn, nhưng không được khiển trách nhân viên của bạn.

Cánh cửa mở vẫn chưa đủ

Các giám đốc vẫn thường nói với các thành viên trong đội rằng “cánh cửa phòng tôi luôn mở rộng”. Nhưng tôi còn đề xuất một thông điệp hay hơn, đó là:

Hãy nói với tôi bất kể khi nào anh thấy không vui hay có bất cứ than phiền gì.

Điều này sẽ giúp tạo ra một môi trường trong đó các nhân viên không phải kìm nén những điều không vừa ý hay những bực dọc của mình.

Khi bạn mắc lỗi, hãy biết xin lỗi

Lần cuối cùng sếp của bạn xin lỗi bạn là khi nào? Một lời xin lỗi được nói ra một cách khéo léo thông thường đều được chấp nhận. Biết rằng mình có thể xin lỗi khi mắc sai lầm có thể giúp giảm bớt căng thẳng rất nhiều. Hãy thử như vậy xem! Đây là một trong những nguyên tắc chung rất quan trọng nên làm theo.

Những thái độ làm nên một nhà quản lý

Ai có thể nói cho tôi biết tại sao có rất nhiều giám đốc dường như phớt lờ những phép ứng xử lịch thiệp hằng ngày. Những gì mà mẹ của bạn đã dạy về cách nói những câu làm ơn và cảm ơn đều có thể áp dụng ở nơi làm việc giống như trong cuộc sống đời thường. Hãy nhớ khen ngợi nhân viên khi họ làm việc tốt. Nguyên tắc vàng về quản lý cũng nói cho anh biết rằng nếu bản thân anh cư xử lịch thiệp thì điều đó sẽ trở thành một phần không thể tách rời trong nếp chung của cả đội.

Hãy giữ lời hứa với nhân viên

Điều này nghe có vẻ như là đương nhiên, nhưng có những điều nên nói lại sẽ tốt hơn, như là "đừng hứa khi anh không thể thực hiện được". Hãy nhớ rằng bạn rất bận rộn và tránh những cám dỗ khiến bạn gợi ra một việc mà bạn không chắc mình có thời gian dành cho nó hay không. Phần lớn những lời hứa không thực hiện được đều không phải là do chủ tâm mà chỉ vì bạn quá bận rộn nên không có thời gian dành cho nó. Cách tốt nhất ngay từ đầu đừng nên hứa hẹn điều gì cả.

Đừng nên tin những người không đáng tin

Tôi biết đây không phải là lưu ý gì đặc biệt lắm, tuy nhiên, làm thế nào để bạn biết mình nên tin ai? Về cơ bản thì có hai cách để tìm ra người đáng tin cậy: thứ nhất, bạn có thể đánh giá tính cách của người đó; thứ hai, bạn có thể chọn người được cả đội quý trọng. Cách thứ hai chỉ cần nhà quản lý sâu sát với cả nhóm một chút và có kỹ năng quan sát là có thể làm được. Một trong những lỗi thông thường nhất mà tôi nhận thấy những nhà quản lý mới hay mắc phải đó là họ đã tạo mối quan hệ gần gũi và thân cận với người không được các thành viên trong nhóm quý trọng.

Nên tránh mang đến cho nhân viên những điều bất ngờ không hay

Nếu phải làm một điều gì đó mà các thành viên trong nhóm sẽ không thích, hãy làm sao để điều đó không đến quá bất ngờ. Giả dụ, hãy nhớ nói chuyện với nhân viên về kết quả việc đánh giá lương trước khi họ nhận được quyết định chính thức về việc tăng lương của mình. Một ví dụ khác, nếu sắp phải chính thức cảnh báo một thành viên trong nhóm về hiệu quả làm việc thấp thì nhà quản lý nên cho họ biết trước rằng hiện đang có những băn khoăn về hiệu quả làm việc của họ. Nhân viên rất dễ cảm thấy buồn phiền, và cũng rất chính đáng, khi những điều không hay như vậy xảy ra mà họ không được báo trước một chút gì.

Cố gắng tránh những hành vi mâu thuẫn nhau

Những hành vi mâu thuẫn nhau sẽ ảnh hưởng rất không tốt đến vai trò của nhà quản lý đối với toàn nhóm. Ở nhiều phần trong cuốn sách này, tôi đã khuyên bạn đôi khi phải hành động một cách cứng rắn, thậm chí là tàn nhẫn. Nhưng điều quan trọng giúp bạn giữ được uy tín của mình là "hành động cứng rắn, nhưng phải công bằng". Có hai cách để làm được điều này đó là: thứ nhất, hãy áp dụng nguyên tắc vàng về quản lý vào công việc của mình và bản thân người giám đốc phải cố gắng thực hiện thật nghiêm túc những điều đó giống như tất cả mọi người; thứ hai, hãy luôn giữ lập trường nhất quán, tiếp đó, hãy công bằng và vô tư đối với tất cả các thành viên trong nhóm.

Đừng bao giờ đặt ra những hạn chót phi thực tế đối với công việc

Tôi cực lực phản đối kiểu ra những hạn chót quá "căng" cho công việc. Đã có một nghiên cứu rất nghiêm túc về vấn đề này (với phần mềm vi tính) cũng cho ra kết quả tương tự như kinh nghiệm quan sát được của tôi, đó là: những hạn chót quá chặt đều khiến người khác phải nản, và những hạn chót phi thực tế thì khiến người khác thực sự nản.

Kết quả nghiên cứu thậm chí còn cho thấy những hạn chót quá chặt mà tự mình đặt ra cũng dẫn tới sự chán nản. Điều này có vẻ trái với suy nghĩ thông thường, nhưng bạn cứ thử rồi sẽ thấy.

Hãy cẩn thận trong việc đặt ra mục tiêu và những giải thưởng khích lệ

Mục tiêu và những giải thưởng khích lệ đều có tác dụng khuyến khích một hành động cụ thể nào đó, và do vậy, việc khéo đặt ra

những mục tiêu và giải thưởng khích lệ có thể đem lại kết quả rất tốt. Tuy nhiên, đừng ngạc nhiên khi thấy các thành viên trong nhóm phản ứng với mọi mục tiêu hay mọi giải thưởng khích lệ mà bạn đặt ra, cũng như phản ứng với một ý tưởng nào đó của một ai đó về bất kỳ điều gì khác. Một số giám đốc thường thích đặt ra rất nhiều mục tiêu và treo rất nhiều giải thưởng để khích lệ nhân viên, còn tôi chỉ mong họ nhận ra rằng mục tiêu hay những giải thưởng chỉ là những công cụ "thô sơ" để đưa đến một kiểu hành vi mà các thành viên trong nhóm đều không thích.

Tôi có thể chứng minh hiệu ứng này bằng một ví dụ có thật. Thúc đẩy nhân viên kinh doanh bằng việc áp cho họ mức doanh số phải đạt được là một điều không bình thường. Nếu làm điều này thì đừng mong nhân viên đó cố gắng giữ một mức giá tốt nhất có thể. Nếu bạn vẫn muốn giữ mức lợi nhuận mong muốn thì bạn phải có những hình thức khuyến khích nào đó trên mức giá mà nhân viên đó bán được.

Đừng bao giờ giả vờ như mình biết rất nhiều

Một số giám đốc không muốn thú nhận là mình không biết một điều gì đó. Nhưng thực tế lại ngược lại, nhân viên sẽ tôn trọng bạn nhiều hơn nếu bạn vui vẻ thú nhận là bạn không biết một điều gì đó và mong muốn được biết. Hỏi những câu ngốc nghếch chính là dấu hiệu cho thấy bạn không hề ngốc nghếch.

Không nên bỏ qua những biểu hiện cạnh tranh trong nhóm

Cạnh tranh nơi công sở và việc những người tham vọng, hẹp hòi tham gia vào những cuộc đua này có thể nhanh chóng làm ảnh hưởng đến tinh thần của cả nhóm. Tôi khuyến nghị bạn nên dẹp bỏ ngay những dấu hiệu cạnh tranh đầu tiên có ảnh hưởng đến cả nhóm. Dấu hiệu của việc cạnh tranh không phải là khi mọi việc đã trở nên rõ ràng. Nếu như bạn không thể hiểu được động cơ trong hành động của ai đó thì cần phải kiểm tra xem họ đang hướng đến cái gì.

Bạn phải giao cho người khác làm những việc khác với công việc của bạn và rất có thể họ sẽ không thành công

"Trao quyền" có vẻ là một từ bị lạm dụng khá nhiều. Bạn cần suy nghĩ một cách kỹ lưỡng và lường trước xem liệu sau này có thể xử lý được công việc mà bạn định giao trong trường hợp việc đó được thực hiện rất tệ hay không. Cần phải thấy rõ cách thức mà bạn định kiểm tra tiến độ đặt ra cho mỗi việc được giao và mức độ

giám sát đối với người tiếp nhập việc đó. Rất nhiều trường hợp sau khi giao việc được một thời gian, nhà quản lý cảm thấy lo lắng bất ổn và lại đưa vào quy trình kiểm soát chi tiết. Có một thực tế đáng buồn là con người chỉ có thể học hỏi thông qua những thất bại của chính mình, vì vậy rốt cuộc, bạn nên để cho nhân viên được chịu trách nhiệm toàn bộ đối với nhiệm vụ của mình, nhưng hãy đảm bảo rằng thất bại đó là có thể cứu vãn được.

Khía cạnh thứ hai của việc trao quyền thực sự đó là bạn cần phải rèn luyện thói quen không can thiệp khi một ai đó làm việc theo cách khác với cách bạn đã làm. Khi bạn thấy có vấn đề với cách họ đang làm, bạn có thể cảnh báo họ về những nguy cơ có thể xảy ra, nhưng nếu họ cam kết chịu trách nhiệm thì họ phải được toàn quyền lựa chọn cách thức làm việc.

Bạn cần phải đặt niềm tin vào nhân viên trước khi họ đạt được điều đó

Đây là hệ quả tất yếu của trao quyền. Nhân viên của bạn sẽ khó hoàn thiện được cho đến khi họ mắc phải những sai lầm mà tất cả những nhân viên thiếu kinh nghiệm đều sẽ mắc. Do vậy, bạn cần phải khoan dung với những lỗi lầm như vậy miễn là họ không lặp lại những sai phạm đó hết lần này đến lần khác. Tóm lại, bạn cần phải tin tưởng vào nhân viên, những người chưa được tin tưởng, bởi vì nếu không làm như vậy, họ sẽ không bao giờ có cơ hội hoàn thiện để trở thành người đáng tin cậy được.

Biết khi nào nên dự họp

Đây lại là một hệ quả tất yếu nữa của việc trao quyền. Là "sếp" nên bạn sẽ thường được mời tham dự những buổi họp liên quan tới những phần việc mà bạn đã trao quyền cho người khác thực hiện. Bạn cần phải nhớ rằng sự có mặt của bạn sẽ làm thay đổi đáng kể bản chất của buổi họp, và lẽ tự nhiên là mọi người sẽ nhìn theo sự lãnh đạo của bạn. Kết quả là, điều đó rất dễ làm giảm đi vai trò và quyền hạn mà bạn đã trao cho nhân viên phụ trách.

Bạn có thể cũng cần phải cường điệu một chút

Việc đánh giá không đúng mức độ khó trong các vấn đề của nhân viên cần phải giải quyết là rất dễ xảy ra. Những vấn đề rất dễ thấy như quấy rối tình dục, phân biệt chủng tộc, sức khoẻ và an ninh sẽ cần phải có phản hồi nhanh và mạnh. Nhưng cũng có những vấn đề khó nhận biết hơn như hiệu quả làm việc của nhân viên thấp, tinh thần và khả năng duy trì của nhân viên thực sự rất dễ bị bỏ

qua. Miễn là bạn không cường điệu hoá mọi việc, tạo tâm lý hoang mang trong nhóm, còn thì cường điệu hoá một chút cũng không gây hại gì, mà ngược lại, chính việc phản ứng hời hợt yếu ớt mới có thể gây nên những hậu quả nghiêm trọng.

Thả nổi: một kỹ năng hữu ích

Tôi vừa mới nêu cao sự cần thiết phải tỉnh táo trước những trường hợp cần phải phản ứng nhanh và mạnh đối với một số vấn đề cụ thể. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là một kỹ năng đối lập khác cũng có thể rất hữu ích. Trong một số trường hợp, giả sử khi mọi người trở nên quá dễ xúc động thì hành động từ tốn là hay hơn cả. Các giám đốc là những người có bản tính ưa hành động nên có thể khó bỏ mặc vấn đề đó và để cho nó đi đến đâu thì đến. Không may là không có một cuộc thử nghiệm nào giúp phân biệt những vấn đề phải giải quyết ngay với những vấn đề có thể "thả nổi" được, do vậy, bạn chỉ có thể làm được điều này nhờ vào kinh nghiệm cá nhân.

Khuyến khích tạo không khí vui vẻ khi làm việc

Việc quản lý nhân viên sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều nếu bạn biết lồng vào đó một chút thoải mái, tự do và hài hước giữa các thành viên trong nhóm. Bạn cũng cần phải xả hơi đôi chút. Là một người thuộc giới thủ cựu, tôi biết tôi đang nói về cái gì.

Ngày nay, có rất nhiều môi trường làm việc đầy sức ép, có rất nhiều giám đốc đang phải làm quá nhiều việc và quá căng thẳng, nên họ rất dễ hưởng ứng những trò vui trong công việc. Hãy nhớ rằng có những thứ trong đời sống nơi công sở còn quan trọng hơn cả tiền lương, do vậy, hãy thả lỏng người ra một chút.

Nói thật là cuộc sống còn có nhiều thứ khác chứ không chỉ có mỗi công việc…

Hãy tách bạch ranh giới giữa công việc và gia đình

Sẽ chẳng thể có một ranh giới phù hợp nào tách bạch giữa công việc và cuộc sống gia đình. Tôi thấy mọi người thường có xu hướng để cho những đòi hỏi của công việc chiếm ngày càng nhiều quỹ thời gian của mình. Do vậy, bạn nên dành thời gian cho gia đình và các hoạt động xã hội. Tôi khuyên bạn nên vạch ra một ranh giới giữa công việc và gia đình và cố gắng bám vào nó.

Rất có thể ranh giới giữa công việc và gia đình của bạn lại không giống với ranh giới mà các nhân viên của bạn vạch ra. Bởi vì theo nguyên tắc vàng về quản lý, các thành viên trong nhóm nhất định sẽ lấy ranh giới của bạn làm ranh giới của họ. Vì vậy, tôi khuyên bạn nên nói rõ với mọi người rằng mỗi người nên tự vạch ra một ranh giới riêng cho mình, tất nhiên là phải hợp lý, và bạn sẽ tôn trọng những quyết định của họ và không gây áp lực buộc họ phải làm việc vượt quá ranh giới đó. Một trong những điểm không hay lắm của một tập thể văn hoá mạnh là có khi nó có thể khiến mọi người phải làm những việc vượt quá ranh giới do chính mình đề ra; ví dụ điển hình nhất của việc này mà tôi đã từng thấy là văn hoá làm việc ngoài giờ.

Nhận thức về tình dục

Có một mối liên hệ rất dễ nhận biết giữa tình dục và quyền lực, do vậy việc nảy sinh một quan hệ tình dục ngấm ngầm giữa giám đốc và nhân viên là một nguy cơ thực sự. Do vậy, hãy tuân thủ những nguyên tắc nghiêm ngặt sau:

Không được tán tỉnh nhân viên khác giới dưới bất kỳ hình thức nào.

Không được bình phẩm hay bỡn cợt về chủ đề giới tính dưới bất kỳ hình thức nào.

Không được động chạm suồng sã.

Khi kỷ luật nhân viên khác giới, hãy làm điều đó trước sự chứng kiến của người làm chứng (ví dụ như phòng nhân sự).

Hãy tỉnh táo với những cuộc họp muộn riêng với nhân viên khác giới.

Nhất định không được có quan hệ tình dục với thành viên trong nhóm.

Lỡ bạn chót ngốc nghếch mà vi phạm nguyên tắc cuối cùng thì hãy nói với sếp của bạn về mối quan hệ đó ngay.

Lời khuyên này được viết dựa trên những đúc rút từ rất nhiều quốc gia, nơi có rất nhiều lời phàn nàn về tình trạng quấy rối tình dục nơi công sở. Độc giả cần phải hiểu lời khuyên của tôi ở cấp độ chung và phổ biến, bởi vì những gì chấp nhận được ở Italia khác với những gì chấp nhận được ở Anh và cũng khác với ở Mỹ. Tuy nhiên, tôi cũng muốn chỉ ra rằng ở tất cả các nước, tình trạng này

đang phát triển theo hướng các giám đốc phải là người cần phải cẩn thận.

Không được khoan dung đối với hành vi quấy rối tình dục và phân biệt chủng tộc

Ngày nay, ở nhiều quốc gia đã có luật chống quấy rối tình dục và chống phân biệt chủng tộc, nó đề cập những vấn đề về giới tính, chủng tộc và sự khuyết tật. Ở một số nước, việc nhân viên đâm đơn kiện vì bị quấy rối tình dục hay bị phân biệt chủng tộc đã trở thành một "ngành" kinh doanh phát triển. Bạn cần phải sử dụng các quy định của công ty để xử lý tất cả những luận điệu cáo buộc bạn hay bất kỳ thành viên nào trong nhóm về hành vi quấy rối tình dục hay phân biệt chủng tộc, cũng như xử lý những cáo buộc của một người trong nhóm về những hành vi trên. Hãy tìm hiểu những thủ tục quy trình trong công ty, ngay lập tức thông báo cho sếp của bạn và bộ phận nhân sự và hãy chú ý thật kỹ những quy trình sau:

Bạn cần phải đi đầu trong việc này và cũng là để tự bảo vệ mình, vì vậy:

Không chấp nhận bất kỳ một kiểu bình phẩm hay đùa cợt nào về những chủ đề nhạy cảm như giới tính hay chủng tộc.

Ngay lập tức gạt bỏ những câu bình phẩm hay đùa cợt kiểu đó khi bạn nghe được từ các nhân viên.

Hãy nhớ kiểm các quy trình, ví dụ như quy trình tuyển dụng, để xem có thể có phàn nàn nào về phân biệt chủng tộc hay không.

TÓM TẮT

Trong tất cả các chương, chương này chính là chương tổng hợp tất cả các kỹ năng giúp bạn trở thành một nhà quản lý tài ba. Hầu hết trong số các kỹ năng đó, tôi nghĩ bạn đều đã biết hay cảm nhận được theo bản năng mình. Nhưng điều khó thấy hơn ở chương này đó là:

• Quản lý nhân viên nghĩa là phải đối mặt với những vấn đề rất khó, đặc biệt là những vấn đề liên quan tới những nhân viên thiếu năng lực. Cách duy nhất để xử lý những vấn đề này là phải giải quyết một cách cứng rắn nhưng phải công bằng. Hãy lễ độ, tôn trọng mọi người, nhưng hãy đòi hỏi cao.

• Đáng để đầu tư thời gian để quản lý đội ngũ nhân viên chủ chốt.

• Điểm then chốt để phát triển đội ngũ nhân viên là bố trí đúng người đúng việc.

• Chắc chắn rằng đích thân bạn là người đưa ra những thông tin xấu.

• Chính anh có thể giải đáp được những câu hỏi chính thức lẫn không chính thức do nhóm của anh đặt ra.

• Hãy nhớ rằng có công trạng thì cả nhóm anh sẽ hưởng, còn có lỗi thì anh sẽ chịu trách nhiệm.

Chương 2
Khả năng lãnh đạo

Đây là chương mà tôi thấy khó viết nhất. "Lãnh đạo" là gì và tại sao mọi người lại sợ làm lãnh đạo đến vậy? Tôi cho rằng người ta sợ làm lãnh đạo vì một số lý do sau:

• Là một nhà lãnh đạo, bạn phải đảm bảo sự tồn tại của cả nhóm.

• Thường thì bạn sẽ phải lãnh đạo những người lớn tuổi và có nhiều kinh nghiệm hơn chính bản thân mình.

• Nhiều người không cảm thấy thoải mái khi phải áp dụng những nguyên tắc và quyền ra lệnh người khác.

Tôi hy vọng rằng với việc giải thích khái niệm "lãnh đạo", nêu ra những sai lầm tai hại và đưa ra một số kỹ năng lãnh đạo thiết thực, bạn sẽ bớt sợ hãi đi phần nào khi mọi người nhắc đến chủ đề này.

"LÃNH ĐẠO" LÀ GÌ?

Theo cách hiểu đơn giản nhất thì nhà lãnh đạo là người đề ra phương hướng và mục tiêu cho nhóm của mình và lãnh đạo nhóm đạt được những mục tiêu này. Để đạt được mục đích này thì một nhà lãnh đạo cần tạo ra tầm nhìn tương lai và phải được các nhân viên trong nhóm của mình tôn trọng và tin tưởng để từ đó họ sẵn sàng làm việc theo gương người lãnh đạo.

Việc đưa ra tầm nhìn đòi hỏi tính sáng tạo ở người lãnh đạo, do vậy, bạn phải dựa vào tình hình kinh doanh cơ bản trong công ty để làm nền tảng đưa ra tầm nhìn cho nhóm của mình. Ai là khách hàng của nhóm của bạn? Nhóm của bạn cần làm gì để những khách hàng này quý trọng? Khách hàng và công ty đánh giá công

việc của nhóm của bạn như thế nào?

Sự tôn trọng chỉ có được khi bạn hoàn thành công việc. Việc làm nói lên nhiều điều hơn lời nói và thành tích nói lên nhiều điều hơn việc làm. Mọi người tôn trọng khả năng và tính chuyên nghiệp của một nhà lãnh đạo.

Bạn sẽ có được sự tin tưởng của nhân viên trong nhóm của mình nếu bạn trung thực, cởi mở và việc làm của bạn phù hợp với những gì bạn nói. Các nhân viên cũng có thể tin tưởng bạn nếu họ thấy bạn dám đối mặt với các vấn đề khó khăn.

Rõ ràng là một nhà lãnh đạo phải thực hiện rất nhiều nhiệm vụ khác nhau. Nhà lãnh đạo là người đưa ra những quyết định cứng rắn. Nhà lãnh đạo là người tạo ra tính cộng đồng hay văn hoá trong nhóm của mình. Nhà lãnh đạo phải tạo ra tính tổ chức trong cộng đồng đó và quyết định xem ai là người có quyền lực trong nhóm. Nhà lãnh đạo phải chú ý đến vấn đề phúc lợi xã hội cho nhân viên của mình. Nhà lãnh đạo phải là sợi dây nối giữa nhóm của mình với các bộ phận khác của công ty và phải là người đứng đầu của cả nhóm chịu trách nhiệm đến những vấn đề liên quan đến khách hàng. Cuốn sách này đề cập những vai trò khác nhau của người lãnh đạo. Chương này tập trung vào nội dung: hành động có ảnh hưởng đến vai trò là một nhà lãnh đạo của bạn như thế nào. Chương này cũng vạch ra nhiều quan niệm sai lầm phổ biến về khả năng lãnh đạo đồng thời cũng chỉ ra những sai lầm mà các nhà lãnh đạo thường gặp và đưa ra một loạt các kỹ năng giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO: KHÁI NIỆM TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG

Tôi cho rằng nhiều độc giả bắt đầu cảm thấy nhụt chí về ý nghĩ rằng họ phải tạo ra một tầm nhìn và có được sự tôn trọng và tin tưởng từ các nhân viên của mình. Có ai có thể đạt được những tiêu chuẩn mà tôi đang đề cập không? Tất nhiên câu trả lời là không; ngay cả những nhà lãnh đạo xuất sắc cũng có những ngày làm việc không hiệu quả. Khả năng lãnh đạo cũng có thể được hiểu là khi bạn làm đúng một việc gì đó, bạn đã tạo dựng được một phần sự tín nhiệm từ các thành viên trong nhóm của mình, tuy nhiên, bạn có thể bị mất đi sự tín nhiệm đó chỉ trong một số ngày sau đó. Sẽ trở thành vấn đề nếu khoản tiền gửi của bạn (những điều tốt mà bạn làm được) ít hơn so với khoản tiền rút (những sai lầm của bạn) vì như vậy bạn sẽ rất dễ bị phá sản; tin tốt ở đây là bạn có thể mắc một số sai lầm nhưng không làm cho mọi người mất đi hoàn toàn sự tín nhiệm với mình trên cương vị là

nhà lãnh đạo.

QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Quan niệm sai lầm phổ biến thứ nhất về khả năng lãnh đạo đó là mọi người cho rằng người lãnh đạo phải "lãnh đạo tỉ mỉ trong mọi việc." Quan niệm coi các nhà lãnh đạo là người hùng trong các cuốn truyện hài với hàm vuông, đôi mắt nhìn chằm chằm và cái bắt tay mạnh đã hoàn toàn vô nghĩa. Bạn cần lưu ý đến nguyên tắc chuẩn đó là: khả năng lãnh đạo là những gì bạn làm chứ không phải là hình dáng bề ngoài của mình.

Những nhà lãnh đạo có uy tín và tài năng thường có lợi thế trong những ngày đầu tiếp quản một nhóm. Nhưng như vậy, bạn cần phải chú ý đến những vấn đề mà các nhà lãnh đạo có uy tín thường mắc phải:

• Họ thường mang tâm lý sùng bái cá nhân. Nhân viên thường quá phụ thuộc vào những nhà lãnh đạo này, do đó khi họ bỏ đi thì kết quả làm việc của cả đội trở nên rất kém.

• Họ thường không giỏi trong việc uỷ quyền.

• Họ thường không hay lắng nghe người khác mà thường dành tất cả thời gian để nói.

• Họ thường không hiểu được chính bản thân mình và do vậy thường không biết được những hạn chế của mình.

• Họ thường dựa vào việc chỉ trích người khác để giúp họ tránh những khó khăn, rắc rối do vậy họ không hề lưu ý đến việc tránh phải rơi vào tình trạng rắc rối.

• Họ là những người nghiện công việc, thường xuyên mệt mỏi và mắc quá nhiều sai lầm.

Sai lầm thứ hai mà chúng ta thường thấy đó là các nhà lãnh đạo muốn dựa vào uy quyền mà công ty đã trao cho họ. Chắc chắn rằng với cương vị là sếp, bạn có thể ra lệnh mọi người làm việc. Nhưng với cương vị là nhà lãnh đạo, bạn ít khi phải ra lệnh trực tiếp cho nhân viên của mình. Nếu bạn làm đúng công việc của mình thì nhóm của bạn sẽ muốn làm việc theo gương bạn.

Một sai lầm thường thấy ở những nhà lãnh đạo cầm quyền đó là họ thường áp dụng nhiều cách thức nhằm ngăn chặn những ai có ý định làm giảm quyền lực hiện có của họ. Sau đây là những ví dụ

điển hình:

• Không nghe lời khuyên của nhóm.

• Không thay đổi suy nghĩ ngay cả khi đã sai.

• Rất ít khi uỷ quyền cho ai đó để tránh việc quyền lực của bản thân bị giảm đi và thường hạ thấp những người được uỷ quyền.

• Tuyển dụng những nhân viên có trình độ yếu để họ không trở thành mối đe doạ.

• Thường e ngại, nghi ngờ những ứng viên có trình độ tốt, chia tách các nhân viên để dễ dàng kiểm soát là những biện pháp quản lý mà các nhà lãnh đạo thường áp dụng để tránh những mối đe doạ đến quyền lực của họ.

Tôi để ngỏ danh sách này dành cho bạn đọc bổ sung thêm vào.

Tôi tự hỏi liệu các nhà lãnh đạo có bao giờ muốn đọc quyển sách này không. Nhưng tôi nghĩ, việc cuốn sách ra đời cũng có giá trị của nó bởi vì hầu như ai cũng đều lo sợ người nào đó sẽ đe doạ quyền lực của mình. Điều này có nghĩa là chúng ta có thể nghe thấy lời thì thầm ở đâu đó vang lên khuyên chúng ta không nên tuyển những ứng cử viên sáng giá hoặc không nên huỷ bỏ một quyết định yếu kém mà mình đã đưa ra.

Chúng ta cũng nên xem xét kỹ lưỡng hơn việc không nên bãi bỏ những quyết định yếu kém mà mình đã đưa ra. Đây là ví dụ về nghịch lý trong cách quản lý - "nghịch lý" là từ mà một vùng địa phương ở Anh hiểu là cách quản lý - nói. Khái niệm được sử dụng để miêu tả những tình huống thường xảy ra khi hai yếu tố xung đột trực tiếp với nhau.

Trong tình huống này, tốt nhất là nên thay đổi những quyết định kém nhưng với cương vị là một nhà lãnh đạo, bạn cần phải kiên định và kiên quyết đi theo hướng mà mình đã định ra để duy trì tinh thần của nhân viên. Giải pháp để giải quyết cho nghịch lý này đó là bạn phải đảm bảo duy trì chiến lược kinh doanh cơ bản nhưng bạn có thể thay đổi thường xuyên hơn những mưu lược trong kinh doanh.

SỰ SÙNG BÁI CÁ NHÂN

Trong phần trước, tôi đã cảnh tỉnh các nhà lãnh đạo có uy tín về việc họ thường mang tâm lý sùng bái cá nhân chứ không chỉ

những nhân vật nổi tiếng có uy tín mới hay sùng bái chính mình. Nguyên tắc vàng trong quản lý cho thấy những đặc điểm trong tính cách của bạn sẽ trở thành nét văn hoá cho toàn bộ nhóm của bạn. Nếu bạn có tinh thần tranh đua cao thì nhóm của bạn hầu như cũng có tinh thần tranh đua cao. Nếu bạn là người hào phóng, rộng rãi thì nhóm của bạn cũng sẽ có thể trở thành những người hào phóng, rộng rãi. Nếu bạn là người chu đáo thì nhóm của bạn cũng có thể trở thành người chu đáo. Nếu bạn hách dịch, hay bắt nạt người khác... thì bạn cũng sẽ có những nhân viên có tính cách tương tự. Đây là một vấn đề rất đáng lưu tâm bởi vì nó có nghĩa là những nhược điểm của bạn có thể cũng trở thành những nhược điểm chung của cả nhóm. Tôi sẽ đưa ra hai kỹ năng giúp bạn tránh những vấn đề này.

Đóng kịch

Hầu hết những hành động của chúng ta đều là do chúng ta học nhiều hơn là do chúng ta sinh ra đã có những tính cách như thế. Phần lớn chúng ta đều trải qua quá trình học tập khi còn trẻ tuổi, nhưng bạn không thể tìm ra lý do nào giải thích được việc mình không thể học được những cách cư xử mới. Ví dụ, nếu bạn vốn là người cẩn thận với tiền bạc thì bạn dễ có khả năng cho tay vào túi và thường chắc chắn rằng mình sẽ mua đồ uống nhiều hơn dự kiến tại các cuộc hội họp. Bằng nỗ lực của bản thân, bạn có thể dễ dàng áp dụng nhiều lời gợi ý của tôi trong cuốn sách này - ví dụ, tôi khuyên bạn nên lịch thiệp với các nhân viên hỗ trợ của mình và bạn sẽ không có lý nào để nói mình không thể trở thành người lịch thiệp.

Có hai câu hỏi quan trọng đặt ra là: thứ nhất, nhân viên của bạn có phát hiện thấy bạn đang lừa dối không và thứ hai, bạn có khả năng thay đổi những đặc điểm cơ bản trong tính cách của mình không? Hãy xem những thứ sau theo trình tự:

1. Tất yếu nhóm của bạn sẽ phát hiện ra việc bạn đang đóng kịch nhưng họ cũng có thể khâm phục bạn vì điều đó. Họ coi đây là sự nỗ lực của bạn để có những hành vi cư xử tốt đẹp hơn. Tuy nhiên, điều đáng sợ hơn là ban đầu, bạn có thể đóng kịch rất tồi và sau đó, cùng với sự tập luyện của mình, bạn sẽ trở thành diễn viên có hạng và cuối cùng chính bạn cũng có thể tự thấy mình không còn đóng kịch nữa.

2. Kỹ năng này phát huy hiệu quả cao nhất khi bạn áp dụng cho một số hành vi cư xử của mình. Bạn sẽ gặp khó khăn khi áp dụng kỹ năng này trong việc điều chỉnh tính cách căn bản của mình. Ví

dụ, nếu bạn là người có tính cạnh tranh cao thì bạn sẽ thấy khó có thể không cạnh tranh được nữa, tuy nhiên, bạn có thể kiềm chế tính cách này. Biết được những tính cách mà mọi người không thích đã là cách giúp bạn giải quyết vấn đề này được một nửa.

UỶ QUYỀN NHỮNG LĨNH VỰC MÀ MÌNH YẾU KÉM

Hãy nói với mọi người rằng bạn thiếu những tính cách và khả năng trong một số lĩnh vực quan trọng. Ví dụ, bạn có thể gặp khó khăn trong việc tạo ra triển vọng đáng tin cậy cho tương lai hoặc bạn gặp khó khăn trong việc giải quyết các vấn đề của nhân viên do kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân của bạn không tốt. Là một nhà lãnh đạo, trách nhiệm của bạn là phải đảm bảo mình sẽ bao quát được tất cả những vấn đề cơ bản. Bạn không cần phải tự mình làm mọi thứ. Trong những trường hợp như thế này, tốt nhất bạn nên tìm kiếm sự giúp đỡ từ phía các thành viên trong nhóm mình những người có năng lực thực sự hoặc bạn có thể chính thức giao những vị trí này cho họ. Đây là một ví dụ cho thấy việc các nhà lãnh đạo giỏi tổ chức, cơ cấu nhóm của mình có tầm quan trọng như thế nào.

TỔ CHỨC NHÓM

Các nhà lãnh đạo tài giỏi nhất cố gắng để tổ chức nhóm sao cho nhóm của mình làm việc có hiệu quả. Trong mục "Những phần gợi ý đọc" ở cuối chương này, cuốn sách tựa đề Xây dựng để trường tồn (Built to Last) đã miêu tả vấn đề này rất chi tiết. Tôi sẽ đề cập chủ đề này ở chương sau nhưng tôi muốn nêu bật một số vấn đề quan trọng ngay bây giờ.

Hãy cẩn thận để tin tưởng đúng người

Cách thức đơn giản nhất đó là hãy quan sát những người được cả nhóm tôn trọng. Họ là những người đầu tiên bạn nên xem xét để đặt niềm tin.

Giao công việc cho người thích hợp

Giao công việc cho người thích hợp là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà một nhà lãnh đạo phải gặp. Bạn phải nghĩ đến việc mình sẽ phải chịu sức ép khi phân công bổ nhiệm ai làm việc gì đó. Tốt nhất là bạn hãy để cho mọi người tự cảm thấy hài lòng với vai trò của mình và bạn ít phải phân công bổ nhiệm công việc cho từng người. Tuy nhiên, nếu xảy ra những sai sót thì bạn chứ không phải các thành viên trong nhóm phải chịu trách nhiệm sau cùng này - bạn phải biết rằng sếp sẽ quát mắng bạn chứ không

bao giờ trực tiếp quát nhân viên của bạn. Cấp trên của bạn thấy rằng đó chỉ là trách nhiệm của bạn, trách nhiệm của riêng bạn là phải giải quyết những rắc rối đó.

Bạn vẫn muốn được trực tiếp phân công giám sát từng công việc của từng người nhằm phát hiện kịp thời những rắc rối nghiêm trọng để đưa ra giải pháp khắc phục. Tuy nhiên, bạn lại không muốn áp dụng thói quan liêu hà khắc vào đơn vị mình. Bạn muốn nhân viên phải rút ra được bài học từ chính những sai lầm của họ. Vì vậy, bạn phải đưa ra những lời khuyên hợp lý, phải hỗ trợ, giúp đỡ những nhân viên thiếu kinh nghiệm; và bạn phải cho phép mọi người tiến hành công việc theo hướng khác so với hướng mà anh mong họ sẽ làm theo... Tôi cho rằng đây quả là một kỹ năng rất khó.

Sắp xếp công việc phù hợp cho những nhân viên chủ chốt

Trong bất kỳ một nhóm nào cũng thường có một số người "có thể tin cậy được". Cũng có một số ít nhân viên mà bạn có thể giao một vấn đề gì đó cho họ và biết chắc rằng họ sẽ giải quyết được. Điều này cũng giống như việc bạn hoàn toàn tin tưởng một vài nhân viên, cho họ tiếp xúc với khách hàng và tin rằng họ sẽ tạo được ấn tượng tốt với khách hàng. Hãy chắc chắn rằng bạn có những nhân viên phù hợp với từng công việc - đây là một trong những chìa khoá để tạo ra một công ty làm ăn có hiệu quả.

Cơ chế quản lý nhẹ nhàng

Khi mắc phải nhiều sai lầm, thông thường chúng ta nghĩ đến việc tạo ra một quy trình quản lý mới tốt hơn để tránh lặp lại những sai lầm cũ. Chế độ quan liêu đang có xu hướng ngày càng tăng. Tốt hơn hết là tạo lập được một cơ cấu trong đó mọi người có thể hài lòng với công việc của mình mà chỉ đòi hỏi việc quản lý giám sát ít nhất, tuy nhiên, vẫn duy trì sự quản lý ở mức đủ để có thể phát hiện được mọi sai lầm trước khi nó trở nên quá nghiêm trọng. Khả năng lãnh đạo tốt là khả năng có thể tạo ra cơ cấu tổ chức với ít sự quản lý từ cấp trên nhất.

CÁC VẤN ĐỀ CỦA THẾ HỆ NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TRẺ TUỔI

Hầu hết các nhà lãnh đạo trẻ tuổi đều gặp phải khó khăn khi đứng trên cương vị là người có quyền lực so với những nhân viên lớn tuổi và có kinh nghiệm hơn bản thân mình rất nhiều. Chúng ta có thể nhận rõ một điều là các nhà lãnh đạo trẻ tuổi thường tỏ ra lo lắng nhiều hơn so với những nhân viên lão làng. Bạn có thể không

phải là giám đốc trẻ tuổi đầu tiên mà những nhân viên có nhiều kinh nghiệm này gặp và họ cũng sẽ không cố gắng làm bạn bẽ mặt hay làm huỷ hoại danh tiếng của bạn nếu bạn tuân theo những nguyên tắc đơn giản sau:

Tận dụng kinh nghiệm của các nhân viên trong nhóm

Những nhân viên có kinh nghiệm hy vọng rằng bạn sẽ hỏi ý kiến tham khảo của họ. Nếu bạn không nghe theo quan điểm của họ, họ sẽ nghĩ rằng bạn hoặc là người kiêu ngạo hoặc là người hay nghi ngờ. Rốt cuộc thì bạn vẫn phải tự mình đưa ra quyết định nhưng bạn nên thông báo rõ ràng với mọi người về quyết định của mình.

Bạn nên cân nhắc việc tổ chức nhóm để có thể tận dụng hết được những kinh nghiệm vốn có của từng người.

Tránh đưa ra những quyết định vội vàng ngay khi vừa tiếp quản công việc

Khi tiếp quản một nhóm, bạn hãy dành thời gian tự tìm hiểu về nhóm, hoạt động kinh doanh của nhóm và một số sự kiện liên quan đến nhóm trước khi cố gắng thay đổi bất cứ điều gì.

Hãy cẩn thận khi chỉ trích những nhân viên nhiều kinh nghiệm

Nếu bạn muốn đề cập những khiếm khuyết của các nhân viên nhiều kinh nghiệm trong nhóm thì hãy chắc chắn rằng rất cẩn thận khi thu thập những bằng chứng xác đáng về những sai lầm của họ. Nếu không, bạn sẽ có thể bị mất mặt. Nếu tỏ lòng kính trọng với những nhân viên này và cho họ thấy rằng bạn đang cố gắng tìm hiểu việc làm của họ sai ở đâu để họ có thể rút ra được bài học từ chính những sai lầm của mình thì có thể họ sẽ tự phê bình mình trước tiên.

KHI NÀO THÌ PHẢI LÃNH ĐẠO CÁC NHÂN VIÊN TIẾN LÊN VÀ LÃNH ĐẠO HỌ TIẾN LÊN NHƯ THẾ NÀO?

Những tình huống khác nhau đòi hỏi phải có những kiểu lãnh đạo khác nhau. Ví dụ, để quản lý một nhóm đang có nhiều yếu kém cần phải có phương pháp khác so với để quản lý một nhóm đang hoạt động tốt, và cũng khác so với việc quản lý một nhóm hoạt động không tiến lên cũng không lùi đi... Cần phải quan sát kỹ hoạt động của một nhóm vì bạn có thể phải điều chỉnh tác phong lãnh đạo của mình cho phù hợp với tình hình hoạt động của nhóm. Có thể bạn phải chuyển sang làm việc khác để một nhà

lãnh đạo mới tiếp quản công việc của mình.

Các nhà lãnh đạo tốt nhất tổ chức bộ máy cho nhóm mình sao cho nó không quá phụ thuộc vào những kỹ năng cá nhân của bản thân họ và họ nghĩ đến việc lập ra một kế hoạch chuyển giao lại quyền lực cho một người lãnh đạo mới tại thời điểm thích hợp.

BIẾT CÁCH LÃNH ĐẠO, ÁP DỤNG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ QUYẾT ĐỊNH CÁCH THỨC LÃNH ĐẠO

Cả cuốn sách này sẽ đề cập thế nào là một nhà lãnh đạo tốt và thế nào là một nhà quản lý tốt. Phần này sẽ tập trung nhấn mạnh một số kỹ năng anh có thể không chú ý đến nhằm nâng cao hình ảnh một nhà lãnh đạo và phần này cũng sẽ đề cập một số sai lầm có thể làm tổn hại thanh danh của bạn.

Đừng sợ xắn tay áo trực tiếp làm việc và giúp đỡ người khác

Nhiều nhà quản lý đã từng trải qua một số công việc mà các nhân viên trong nhóm của mình làm trước khi họ trở thành giám đốc. Ngay cả nếu khả năng chuyên môn của bạn không phục vụ trực tiếp cho chính công việc kinh doanh của cả nhóm thì bạn cũng vẫn có thể giúp nhóm bằng một số kỹ năng liên quan đến công việc như kỹ năng trình bày, tổ chức và kinh doanh. Làm việc với nhóm để cùng đem lại giá trị cho khách hàng sẽ giúp bạn hiểu hơn về nhóm là điều bạn không thể có được nếu đứng trên cương vị là sếp và qua đó, bạn có thể tạo dựng được sự tin tưởng từ nhóm.

Đừng nghĩ bạn là người quá quan trọng nên không phải làm những công việc của người tạp vụ

Sẵn sàng làm những công việc của người tạp vụ ví dụ như việc rửa tách cà phê của mình sẽ nâng cao, chứ không hạ thấp đi quyền lực của bạn.

Cả nhóm sẽ được ghi nhận thành tích, còn bạn sẽ nhận tất cả những lời khiển trách

Điều này có vẻ như không công bằng nhưng đó là quy luật của cuộc chơi. Tôi muốn nhắc lại một điều đó là bạn không được cho phép cấp trên khiển trách trực tiếp nhân viên của mình; bạn phải nhấn mạnh rằng họ phải khiển trách bạn và bạn sẽ là người giải quyết vấn đề. Nếu sếp của bạn đưa ra quyết định kỷ luật thì riêng bản thân bạn sẽ phải chịu trách nhiệm này. Các nhân viên của bạn có quyền hy vọng rằng bạn sẽ đứng ra giúp họ giải quyết mọi rắc

rối với tất cả các bộ phận khác trong công ty.

Cách làm việc vì mục đích cho bản thân mình sẽ phá hoại sự tin tưởng

Ý trên là một phần của ý tổng quát này. Nếu nhóm của bạn phát hiện thấy sự thăng tiến trong nghề nghiệp là một trong những ưu tiên hàng đầu của bạn thì họ sẽ không bao giờ tin bạn. Nếu bạn là người có nhiều tham vọng thì bạn cần phải quyết định xem liệu vấn đề bạn quan tâm về lâu về dài có phải là trở thành một nhà lãnh đạo tốt không và nếu đúng là như vậy thì bạn cần phải tránh những thủ đoạn tàn nhẫn trước mắt nhằm mục đích đạt được sự thăng tiến cho bản thân mình.

Thừa nhận sai lầm của bản thân mình và đưa ra lời xin lỗi khi cần thiết

Rất nhiều giám đốc lo lắng việc họ sẽ bị mất mặt và do vậy cố gắng che đậy những sai lầm của mình; danh tiếng của bạn chỉ có thể được nâng lên nếu bạn biết thừa nhận những sai lầm của bản thân và nói lời xin lỗi. Nếu bạn mắc quá nhiều sai lầm và không đưa ra được những chiến lược đáng tin cậy thì đã đến lúc bạn cần tìm một công việc khác phù hợp hơn với mình.

Hãy thành thật và nói chuyện thẳng thắn

Mọi người rất dễ rơi vào tình trạng "quá thận trọng khi phải nói ra sự thật". Nếu bạn muốn mọi người tiếp tục tôn trọng mình thì tốt hơn hết và để đỡ phức tạp thì hãy luôn nói ra sự thật. Bạn sẽ không gặp khó khăn khi lảng tránh các câu hỏi của mọi người và bắt đầu diễn kịch như một nhà chính trị gia, tuy nhiên, các nhân viên của bạn tin tưởng được bao nhiêu chính trị gia như vậy? Có lẽ chỉ khi bạn nói dối do bị bắt buộc phải bảo vệ đường lối của công ty thì các nhân viên mới tha thứ cho hành vi của bạn. Việc bạn nói dối đến đâu để bảo vệ đường lối công ty lại phụ thuộc rất nhiều vào tính cách của bạn.

Đừng cố gắng để được lòng của tất cả mọi người

Đừng nhầm lẫn giữa việc được mọi người tôn trọng với việc được mọi người ưa thích. Điều quan trọng là một nhà lãnh đạo cần được tôn trọng nhưng sẽ là không hay nếu một nhà lãnh đạo được lòng tất cả mọi người. Tìm cách khiến cho mọi người yêu quý mình không phải là một cách thức hay để có được sự tôn trọng từ họ.

Đừng cố gắng trở thành "thành viên của nhóm nào đấy"

Có một thực tế đáng buồn là các nhà lãnh đạo luôn phải đối mặt với sự đơn độc của mình. Là một nhà lãnh đạo, bạn không bao giờ có thể trở thành một thành viên hoàn toàn bình thường của nhóm và ngay cả trong những buổi gặp mặt xã giao thì tất cả các thành viên khác của nhóm cũng sẽ không bao giờ quên việc bạn là một nhà lãnh đạo. Bạn phải tham dự một số buổi họp như mừng lễ Giáng sinh nhưng cách tốt nhất mà bạn nên làm đó là từ chối những lời mời tham gia các buổi gặp mặt đặc biệt vì các nhân viên của bạn thực sự không muốn sếp mình có mặt tại đó. Nếu bạn không được mời thì cũng đừng có để bụng chuyện đó.

Tránh tất cả những hình thức chèn ép nhân viên

Tôi hy vọng độc giả có thể hiểu được rằng chèn ép nhân viên là một tính xấu. Đây là một số hình thức chèn ép nhân viên tuy không rõ ràng:

• Lớn tiếng với mọi người.

• Thường mất bình tĩnh.

• Ép buộc mọi người làm việc trái ngược với giờ làm việc chung của xã hội.

• Thường có những mong muốn không chính đáng, ví dụ như mong muốn mọi người sắp xếp lại chương trình của họ để giải quyết một vấn đề nghiêm trọng.

• Thiếu sự tôn trọng.

• Không lịch sự.

Hãy luôn để nhân viên thấy sự có mặt của mình

Một nhà lãnh đạo mà nhân viên của họ không thường xuyên nhìn thấy không thể trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi. Bạn phải tránh việc dành quá ít thời gian cho nhóm của mình. Điều này có thể có nghĩa là bạn phải từ chối nhiều lời đề nghị tham gia cuộc họp - đây chính là lý do khiến bạn không có mặt ở văn phòng. Khi ở trong văn phòng hãy chắc chắn rằng bạn có đủ thời gian để nói chuyện trực tiếp với nhân viên. Và sẽ là rất tốt nếu bạn có thời gian rảnh rỗi tham gia với nhóm mình ví dụ đồng ý đi uống cà phê hay đi ăn trưa với cả nhóm.

Truyền đạt tầm nhìn của bạn về triển vọng tương lai

Việc bạn chỉ truyền đạt tầm nhìn về triển vọng tương lai cho nhóm là chưa đủ mà các thành viên trong nhóm phải tham gia xây dựng nó. Chỉ đơn thuần viết xuống giấy và truyền đạt nó cho mọi người biết cũng chưa đủ, bạn phải khiến cho cả nhóm bắt tay vào việc sáng tạo và thông qua hành động của mình, hãy thông báo cho mọi người biết tầm nhìn là thứ ảnh hưởng đến quyết định của bạn.

Không bao giờ được nói ý rằng những việc bạn không làm hoặc không thể làm là rất dễ

Nếu bạn không tôn trọng nhân viên của mình thì họ cũng sẽ không tôn trọng bạn. Nếu bạn ngồi băn khoăn tự hỏi liệu mình có tôn trọng nhân viên của mình hay không thì hãy thử kiểm tra xem bạn có nói những câu như thế này không:

“Ồ, chắc chắc tất cả mọi việc anh cần làm là…”

“Anh không nên kéo dài công việc này…”

“Tôi vừa có một công việc khá dễ, tôi muốn anh làm cho tôi…”

“Chắc chắn rằng sự việc này sẽ không kéo dài lâu…”

“Đừng làm phiền tôi với những chi tiết…”

“Đó chỉ là một sự thay đổi nhỏ…”

“Tôi nghĩ điều này có thể giải quyết vấn đề của anh…”

“Tôi vừa thấy một điều mới rất tuyệt vời này…”

“Chúng ta có thể tuyển thêm người mới để làm việc đó…”

“Tôi có thể làm được việc đó bằng máy tính cá nhân tại nhà…”

“Đừng có gây thêm những rắc rối nữa… Tôi muốn giải pháp, chứ không phải rắc rối”.

Cẩn thận với sự thỏa hiệp

Là một nhà lãnh đạo, một trong những công việc của bạn đó là phải đưa ra những quyết định hết sức khó khăn. Bạn cũng có trách nhiệm tìm ra cách giải quyết cho các vấn đề vướng mắc bằng cách đặt những câu hỏi khó. Việc bạn cố gắng trở thành

người ôn hoà chỉ làm cho vấn đề rắc rối xảy ra chậm lại mà thôi. Bạn cần tỉnh táo vượt qua được những tình huống như thế để tạo ra một vị trí, một quan điểm cho riêng mình. Theo kinh nghiệm của tôi thì người ta thường mắc sai lầm do phản ứng lại nhẹ nhàng, chứ không phải do việc phản ứng quá dữ dội. Cũng theo kinh nghiệm của bản thân tôi, các nhân viên trong nhóm thường giúp đỡ tôi đưa ra những quyết định dứt khoát và rõ ràng trong những tình huống như thế này.

Không được quản lý nhân viên tầm vi mô

Bạn phải tạo ra khoảng không để các nhân viên có thể phát triển khả năng của mỗi người. Nếu bạn không tin tưởng họ thì họ cũng sẽ không bao giờ tin tưởng bạn.

Lập trường kiên định và khả năng dự đoán sẽ giúp bạn có được sự tín nhiệm từ người khác

Tôi biết đây là một điều rất hiển nhiên nhưng tôi vẫn thấy cần phải đề cập nó trong mục này. Cách tốt nhất bạn nên áp dụng để có thể dự đoán một điều gì đó là hãy sử dụng những nguyên tắc cơ bản của riêng mình để làm kim chỉ nam cho hành động của mình. Đây cũng là cách thức giúp văn hoá nhóm trở nên bền vững và tôi sẽ đề cập vấn đề này chi tiết hơn ở chương tiếp theo.

KẾT LUẬN

Một nhà lãnh đạo giỏi là người biết mình sẽ đưa nhóm đi đến đâu và có được sự tin tưởng của mọi người đến mức họ sẵn sàng làm việc theo gương mình.

Người ta thường dựa trên vấn đề đạo đức để quan sát khả năng lãnh đạo của một người. Nếu bạn làm đúng thì nhân viên trong nhóm của bạn sẽ tin tưởng bạn. Nhóm của bạn có thể chấp nhận những thiếu sót, khiếm khuyết của bạn nhưng để tiếp tục có được sự tin tưởng và lòng tôn trọng của họ thì bạn phải có những việc làm đúng và phù hợp. Chương này đề cập những việc mà bạn nên làm và không nên làm nếu bạn muốn có được sự tin tưởng và tôn trọng của mọi người. Tôi tin vào một trong những khả năng nổi bật của loài người là họ có thể sửa đổi tính cách, hành vi ứng xử của mình. Tôi cũng cho rằng việc bạn đọc cuốn sách này đồng nghĩa với việc bạn là người muốn nâng cao tính hiệu quả trong công việc của mình. Do vậy, chắc rằng bạn cũng sẽ sẵn lòng thử những phương pháp tiếp cận mới trên.

Những phẩm chất tốt đẹp của bạn sẽ có tác động đến cả nhóm.

Tuy nhiên, những khuyết điểm của bạn cũng có thể dễ dàng ảnh hưởng lan đến cả nhóm. Bạn có thể cố gắng sửa đổi tính cách của mình để che giấu những điểm yếu của mình. Tuy nhiên, bạn cũng có thêm một vũ khí quản lý khác là có thể cơ cấu tổ chức nhóm của mình các thành viên trong nhóm đảm đương những công việc mà bạn ít có khả năng làm tốt hơn họ. Để làm được điều này, bạn phải tự mình phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và bạn phải can đảm thừa nhận những khuyết điểm, thiếu sót của mình đang ở mức độ nào.

PHẦN GỢI Ý ĐỌC

Collins, James C. và Jerry I.Porras (2004) Xây dựng để trường tồn (Built to Last); Những thói quen tốt của Những công ty nhìn xa trông rộng (Successful Habits of Visionary Companies): New York, Harperbusiness.

Mỗi cuốn sách có những nghiên cứu rất kỹ lưỡng để kiểm tra sự khác nhau giữa những công ty tốt nhất với những công ty tốt khác. Mặc dù những chiến lược này thường được áp dụng cho các công ty lớn nhưng các công ty nhỏ cũng có thể áp dụng chúng.

Chương 3
Văn hóa

Đứng trên cương vị là một giám đốc, một trong những dấu hiệu cho thấy bạn đang đi đúng đường là khi nhóm của bạn làm việc như mong muốn mà không cần phải giám sát hay hướng dẫn chi tiết. Khi văn hoá trong nhóm mạnh thì điều đó sẽ thực hiện được. Nếu các thành viên trong nhóm tự mình nhận thức được việc gì phải làm và việc gì không được phép làm thì khi đó họ sẽ hành động theo cách mà bạn chấp thuận và tránh làm những việc mà bạn không cho phép. Hơn nữa, các đồng nghiệp trong cùng một nhóm cũng sẽ gây sức ép buộc những người khác phải cư xử, hành động theo cách phù hợp với văn hoá của cả nhóm. Văn hoá nhóm cũng giúp cho các nhân viên trong nhóm dễ dàng dự đoán bạn sẽ phản ứng như thế nào trước một loạt các tình huống cụ thể xảy ra. Khi ai đó nói: "Tôi biết là anh sẽ làm như thế" không có nghĩa là bạn không có tính sáng tạo và rằng bạn chậm hiểu, mà chúng ta có thể hiểu đó là lời khen ngợi mà họ muốn dành cho ta.

Vậy thì làm thế nào để có được một nền văn hoá tốt và bền vững như vậy? Tôi xin trích dẫn nguyên tắc vàng trong quản lý dưới hình thức hơi khác một chút:

Hành động và việc làm của người lãnh đạo đi đôi với nhau sẽ giúp hình thành đặc điểm văn hoá riêng cho cả nhóm.

Tôi đã cho thêm từ "đi đôi với nhau" để nhấn mạnh rằng hành động trước sau như một của người lãnh đạo sẽ nhanh chóng tạo ra nét văn hoá độc đáo cho nhóm. Nếu lời nói và hành động của bạn mâu thuẫn với nhau thì vị thế cá nhân của bạn sẽ bị giảm nghiêm trọng.

HIỂU ĐẶC ĐIỂM VĂN HOÁ HIỆN TẠI CỦA NHÓM

Giả sử bạn tiếp quản việc quản lý một nhóm. Bạn cần biết mình đang kế tục những đặc điểm văn hoá nào và các nhân viên của bạn tôn trọng khía cạnh nào trong đặc điểm văn hoá đó. Để có thể thay đổi bất kỳ khía cạnh nào trong văn hoá hiện có, bạn phải là người khéo léo và chân thành. Nhìn chung, một nhà lãnh đạo mới và khôn ngoan thường dành thời gian tìm hiểu nhóm mới của mình, tránh đưa ra những thay đổi nhanh chóng. Nếu văn hoá của công ty mạnh thì nó cũng có thể ảnh hưởng đến văn hoá của nhóm của bạn. Ví dụ: nếu bạn làm việc cho một công ty năng động thì bạn sẽ gặp khó khăn nếu cố gắng tạo ra đặc điểm văn hoá của nhóm ngược lại với đặc điểm văn hoá hiện tại của công ty mình.

Phần còn lại của chương này được chia thành hai phần. Phần thứ nhất sẽ đề cập những kiểu văn hoá mà bạn có thể tạo ra. Phần thứ hai sẽ nói về những kỹ năng mà bạn có thể áp dụng để thay đổi văn hoá theo ý muốn của bạn hoặc ngược lại, thay đổi những đặc điểm văn hoá mà bạn không muốn vì chưa có ý định thay đổi cách cư xử của bản thân mình.

BẠN MONG MUỐN KIỂU VĂN HOÁ GÌ?

Mục đích của cuốn sách này nhằm giúp các nhà lãnh đạo tạo ra văn hoá trong công ty và cho những người chuyên đào tạo cho các nhân viên trực tiếp làm việc với khách hàng ở trong và ngoài công ty các kỹ năng liên quan đến dịch vụ khách hàng. Nếu điều này đúng trong công ty của bạn thì tôi khuyên bạn nên tạo ra những đặc điểm tốt trong văn hoá dịch vụ khách hàng. Trong mục làm thế nào để tạo ra đặc điểm văn hoá cho nhóm mình, tôi sẽ quay trở lại với ví dụ về dịch vụ khách hàng.

Nên điều chỉnh các mặt của văn hoá với những nguyên tắc lãnh đạo của bạn. Cũng nên điều chỉnh các mặt văn hoá để tập trung vào những mặt quan trọng khác trong phương pháp quản lý của bạn. Khi quản lý việc kinh doanh, ví dụ dịch vụ khách hàng hay quản lý những vấn đề quan trọng liên quan đến vấn đề tài chính thì bạn có thể áp dụng một kỹ năng được miêu tả trong quản lý - đó là quản lý chặt chẽ hay nới lỏng. Điều này có nghĩa là bạn sẽ quản lý chặt chẽ một số vấn đề, còn những vấn đề khác thì chỉ cần quản lý thoáng hơn nhiều. Ví dụ, khi nói đến việc kiểm soát tài chính trong công ty, tôi cá rằng bạn sẽ ngay lập tức biết những biện pháp quản lý tài chính cần áp dụng là thắt chặt việc mua sắm trang thiết bị, tận dụng chu kỳ vòng quay tiền mặt hay tận dụng nguồn nhân lực, hoặc tăng lợi nhuận và khối lượng công việc. Bạn cần cân nhắc xem nên áp dụng biện pháp kiểm soát chặt chẽ đến

đâu sao cho phù hợp với việc củng cố văn hoá trong nhóm của mình.

Ngày nay rất ít nhóm cảm thấy bị xúc phạm khi người lãnh đạo họ có nhu cầu thay đổi cách thức hoạt động hiện tại của họ. Để làm được điều này, cần phải phát triển một đặc điểm văn hoá là: thực sự khoan dung với những thất bại trong danh dự. Hầu hết những người có uy tín trong quản lý ủng hộ biện pháp này, tuy nhiên, do thiếu hiểu biết về khái niệm lòng khoan dung đối với sự thất bại nên hành động của họ thường đi ngược với lời nói của họ. Trong một môi trường hẹp hơn là trong nhóm của bạn, nên đảm bảo rằng những người thất bại trong danh dự sẽ không bị phạt và nếu thấy phù hợp, bạn hãy tăng lương, thăng cấp hoặc khuyến khích họ trong công việc.

Những nhân viên trong một nền văn hoá mạnh thường cho rằng họ là những người xuất sắc nhất. Điều này rất có ý nghĩa vì người ta đã coi văn hoá là một tiêu chuẩn rất cao. Một nền văn hoá lớn mạnh thường giúp các nhân viên trong nhóm của bạn làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nó cũng lại có những mặt tiêu cực. Những người xuất sắc hay hẹp hòi và thường coi những gì ngoài văn hoá của họ là "vô ích" và "ngớ ngẩn". Người ngoài thường gọi những người xuất sắc là "kiêu ngạo" và "quá quan trọng mình". Hãy dám chắc rằng thông qua cách ứng xử, mọi người có thể thấy bạn là người khoan dung và tôn trọng những người ngoài, và rằng bạn không đồng ý với việc con người không có sự khoan dung và rằng bạn có thể đấu tranh với xu hướng tự nhiên này.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TẠO RA VÀ THAY ĐỔI NÉT VĂN HOÁ?

Sử dụng thời gian của riêng mình như thế nào?

Nguyên tắc vàng trong quản lý cho biết việc bạn sử dụng thời gian của riêng mình sẽ mang đến thông điệp giúp nhóm của bạn biết bạn ưu tiên làm việc gì. Tôi sẽ chỉ ra một sai lầm phổ biến mà mọi người thường mắc phải. Các nhà lãnh đạo thường theo đuổi những cơ hội kinh doanh mới. Điều này không có gì là sai trái, tuy nhiên, nó sẽ gây ra những rắc rối nếu bạn dành quá ít hoặc không dành thời gian quan tâm đến công việc kinh doanh chính hiện tại của cả nhóm và không quan tâm đến khách hàng của mình trong khi sau đó lại hy vọng các nhân viên trong nhóm sẽ làm việc chăm chỉ để tạo ra khoản thu nhập lớn cho mình.

Phương pháp quản lý

Một trong những quyền có ý nghĩa nhất mà bạn có thể tuỳ ý sử dụng là việc tự mình đưa ra phương pháp quản lý nhóm. Thay đổi phương pháp quản lý có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến văn hoá. Tôi sẽ sử dụng một ví dụ liên quan đến khía cạnh kinh doanh về thái độ của một nhóm đối với dịch vụ khách hàng. Nên xem xét tác động của việc để cho những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có quyền giải quyết những khiếu nại của khách hàng "tại chỗ" mà không cần sự tham khảo của bạn hoặc những người có thẩm quyền. Bạn có tin tưởng để trao quyền cho nhân viên như vậy không? Và bạn bằng lòng trao quyền cho nhân viên đến mức độ nào? Bạn có cho rằng mình cần có thêm những phương pháp để quản lý sự rủi ro khi trao quyền nhầm người không? Các nhân viên của bạn có nhận thức đúng được việc cần phải sử dụng có hiệu quả quyền lực được trao không? Họ có được đào tạo đầy đủ để sử dụng những quyền được trao này có hiệu quả không? Tất cả những vấn đề này sẽ giúp các thành viên trong nhóm nhận thức được cá nhân mỗi người sẽ phải chịu trách nhiệm trong việc làm hài lòng khách hàng đến đâu và sẽ giúp họ có phương thức tiếp cận khách hàng riêng cho mình. Đây chỉ là một ví dụ khá đơn giản nhưng nó lại cho thấy vai trò quan trọng của phương pháp quản lý trong việc xác định văn hoá nhóm.

Tiền lương và thăng chức

Việc thực hiện trả tiền lương và thăng chức cho nhân viên đầy đủ sẽ có ảnh hưởng quan trọng đến văn hoá của một nhóm. Chắc chắn vấn đề tiền lương và thăng chức cho nhân viên sẽ do các quy định của công ty quy định. Tuy nhiên, cần nhớ những điều khiến cho nhân viên cảm thấy thất vọng:

Nhân viên của bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm khi họ bị đem ra so sánh, thứ nhất là với những nhân viên khác trong cùng một nhóm, thứ hai với những người trong cùng công ty và cuối cùng là với những người ngoài công ty.

Bạn phải chắc chắn rằng mình đối xử công bằng và cởi mở với nhân viên khi xét đến khía cạnh tiền lương, thăng chức và tiền thưởng. Chỉ một quyết định thăng chức sai lầm có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến danh tiếng, uy tín của bạn và đến tinh thần, nhuệ khí của các nhân viên. Do vậy, hãy đảm bảo rằng mình làm đúng. Dành thời gian đầu tư vào công việc này quả là có ích. Bạn không được thiên vị những người làm việc cho các dự án hiện tại mà bạn quan tâm bằng cách thăng chức cho họ hay thưởng cho

họ những khoản tiền thưởng. Mọi người phải được đối xử công bằng. Một cách hiệu quả để tránh thăng chức nhầm người là hãy bỏ ý định thăng cấp cho một số thành viên có kinh nghiệm trong nhóm của bạn.

Tuyển dụng

Một lĩnh vực nên đầu tư thời gian là tuyển dụng. Kiểu nhân viên bạn đang cố gắng tuyển dụng cũng đem đến một thông điệp cho nhóm của bạn. Việc tham gia vào quá trình tuyển dụng cho thấy bạn quan tâm đến tương lai của nhóm. Đây cũng là cách bạn muốn nhóm của mình có tính khoan dung. Một lỗi phổ biến mà các nhà lãnh đạo giỏi thường mắc phải là tuyển những người là phiên bản của chính mình. Điều này phản ánh đúng một thực tế là văn hoá có xu hướng tiếp thu cả những yếu kém của các nhà lãnh đạo. Chúng ta hãy lấy một ví dụ. Bạn phải lựa chọn các nhân viên hiện nay của mình xem ai là người phù hợp nhất khi dự án bắt đầu, ai là người phù hợp với dự án đang tiến triển hay ai là người thích hợp khi dự án chuẩn bị kết thúc. Những người phù hợp khi dự án chuẩn bị kết thúc thường không có nhiều và họ thường là những người không dễ bộc lộ tính cách của mình. Nhiệm vụ của bạn là phải đảm bảo rằng có nhiều nhân viên tham gia vào nhóm. Cần lưu ý một điều nữa là không được để cho mình mang tâm trạng bất an khi tham gia vào quá trình tuyển chọn những nhân viên ưu tú - bạn không được coi những nhân viên này là mối đe doạ. Hãy nhớ rằng người giỏi thường tuyển chọn những người giỏi hơn trong khi đó người dốt thường tuyển chọn những người dốt hơn.

Tuyển dụng là một ví dụ rất thú vị về việc văn hoá có thể tự tồn tại như thế nào. Một nền văn hoá được coi là mạnh sẽ hấp dẫn những nhân viên mới có chung một mục đích và sẽ có xu hướng không chấp nhận những người không có khả năng hoà nhập. Nếu những ai được chấp nhận tuyển dụng mà không phù hợp với nền văn hoá ấy thì nó sẽ có xu hướng đẩy họ đi - không phải vì họ không phù hợp mà vì bản thân họ thấy không phát triển được khả năng của mình và không cảm thấy thực sự hạnh phúc trong nhóm của mình, do vậy họ thường tự nguyện ra đi.

Khi tạo ra một quy trình tuyển dụng, nên xem xét những điểm cần lưu ý sau đây:

• Nghĩ kỹ về phẩm chất và kỹ năng của nhân viên mà bạn mong muốn và đảm bảo rằng quy trình tuyển chọn sẽ kiểm tra được các ứng viên có kỹ năng và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu đề ra.

• Một ngày là khoảng thời gian đủ cho buổi tuyển chọn ban đầu. Có thể hỏi thêm những ứng cử viên tốt cho dù bạn cũng không chắc là mình có tuyển chọn họ không.

• Hãy tuyển chọn nhân viên ngay trong môi trường làm việc bình thường của bạn và cho các ứng cử viên thấy văn hoá của nhóm mình.

• Hãy áp dụng một cuộc phỏng vấn trang trọng để kiểm tra phẩm chất (tính cách, động lực, ý kiến, cách nhìn và đạo đức) chứ không phải kỹ năng chuyên môn của từng người. Một kỹ năng rất tuyệt vời mà bạn nên áp dụng là hỏi các ứng cử viên minh hoạ câu trả lời của mình bằng những kinh nghiệm của bản thân họ trong quá khứ - "Bạn sẽ giải quyết công việc với một người khó tính có quyền hơn như thế nào?"

• Sử dụng một cuộc phỏng vấn thông thường để biết các kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm của ứng viên.

• Hỏi các ứng cử viên về kinh nghiệm làm việc trước kia. Đã rất nhiều lần tôi chứng kiến cảnh một công ty chấp nhận tuyển một lập trình viên mà chưa hề xem qua một chương trình nào do người lập trình viên đó viết.

• Yêu cầu từng người trình bày một số kinh nghiệm liên quan đến công việc mà họ thấy thú vị trong vòng 10 phút. Hãy cho nhóm của bạn 10 hoặc 15 phút đặt câu hỏi cho các ứng viên về bài trình bày của họ.

• Hãy có một bài kiểm tra thực tế ngắn (khoảng 30 phút). Tôi đã từng yêu cầu các ứng viên phân tích một vấn đề liên quan đến công việc khá chung chung.

• Hãy chắc chắn rằng một nhân viên khá trong nhóm sẽ phỏng vấn một ứng cử viên một, cho phép các ứng cử viên có thể hỏi lại mình.

Cố gắng để quá trình tuyển dụng diễn ra càng thân mật càng tốt. Cần tìm những ứng viên phù hợp với công việc và tìm hiểu xem những ứng viên này có ưa thích nhóm của bạn không. Các ứng cử viên có thể coi đây là một kinh nghiệm thú vị và nếu cuộc phỏng vấn diễn ra thú vị thì nhiều khả năng họ sẽ chấp nhận công việc mà bạn đưa ra hơn.

Giữ chân nhân viên

Giữ chân nhân viên, đặc biệt là những nhân viên tốt nhất, rõ ràng là một việc làm quan trọng y như việc tuyển một nhân viên mới. Nhiều nhà lãnh đạo đã đánh giá thấp những khoản thu bị mất khi những nhân viên giỏi ra đi. Một nền văn hoá mạnh có tác động tích cực và sâu sắc đến việc giữ chân những nhân viên giỏi. Các nhà tư vấn tâm lý chuyên về lĩnh vực công nghiệp từ lâu đã nhận thấy **công nhân thường có động lực làm việc khi môi trường làm việc đem lại ý nghĩa cuộc sống cho họ.** Chúng ta cũng có động cơ làm việc khi chúng ta thấy mình đang thuộc một tổ chức nào đấy. Điều này có vẻ nặng về yếu tố tâm lý nhưng đây chính là những động lực khiến cho nhân viên trung thành với công ty. Bất kỳ ai đã từng có được sự kính trọng của mọi người trong một nền văn hoá mạnh sẽ nghĩ rất kỹ trước khi quyết định rời bỏ công việc hiện tại để chuyển sang một công việc mới mà với công việc này họ lại phải xây dựng sự kính trọng của mọi người từ đầu.

Môi trường tự nhiên xung quanh

Các nhà lãnh đạo thường đánh giá thấp ảnh hưởng của môi trường tự nhiên xung quanh đến hiệu quả công việc của nhân viên. Mặc dù các công ty thường có chính sách hạn chế không gian văn phòng nhưng bạn vẫn có thể điều chỉnh môi trường xung quanh cho phù hợp với văn hoá công sở mà bạn mong muốn. Đó có thể là sắp xếp lại khu vực văn phòng không cần vách ngăn hoặc tạo ra một khu vực chung thân mật vào giờ nghỉ giải lao, hoặc xác định vị trí cho các cuộc họp không được chuẩn bị trước. Lý do giải thích tại sao văn phòng làm việc lại có vai trò quan trọng đến như vậy là vì các nhân viên hiểu nó ảnh hưởng đến tính hiệu quả trong công việc của họ và cảm giác hạnh phúc khi được làm việc trong một môi trường tốt. Do vậy, thật đáng tiếc nếu các nhà lãnh đạo và công ty không hiểu hết được tầm quan trọng này.

Khi đề cập vấn đề nơi làm việc, tôi cũng muốn nhấn mạnh bản thân chỗ làm việc của bạn cũng đem đến một thông điệp cho nhóm của bạn. Nếu họ làm việc trong khu văn phòng không vách ngăn còn bạn làm việc trong phòng làm việc đẹp và ít người trông thấy thì họ nghĩ gì về bạn? Tất nhiên là cần có những cuộc điện thoại và các cuộc hội đàm kín đáo, nhưng nếu bạn sử dụng một nơi làm việc không vách ngăn và có một phòng họp nhỏ thì hiệu quả sẽ tốt hơn nhiều. Có một câu chuyện (có thể là không chính xác) về một nhà quản lý mới ở Tập đoàn Hewlett -Packard mới đến làm việc trong văn phòng của mình. Việc đầu tiên mà ông làm là tháo tay nắm cửa ra vào và cho cánh cửa dựa vào tường. Tôi đã nghe câu chuyện này rất nhiều lần và nó là bằng chứng cho thấy

tầm quan trọng của môi trường tự nhiên xung quanh đối với văn hoá. Câu chuyện này cũng là một ví dụ hay về cách quản lý giỏi. Khi các nhân viên mới nghe đến câu chuyện này, họ có thể hiểu sức mạnh ẩn sâu trong văn hoá nhóm là gì.

Các hoạt động chung của nhóm

Rất nhiều sai lầm khiến nhà lãnh đạo cảm thấy lúng túng, xấu hổ khi tham gia những hoạt động chung của cả nhóm. Mỗi một cá nhân phải thích nghi với những hoạt động chung của bất kỳ một nhóm nào. Tôi chỉ xin gợi ý một điều duy nhất là nếu bạn nhận được tiền thưởng do cả nhóm của bạn đã làm việc xuất sắc thì nên dành một phần tiền thưởng của mình đóng góp cho các hoạt động chung của cả nhóm.

KHÔNG KHOAN DUNG, NHÂN NHƯỢNG

Tôi xin kết thúc mục này với việc khuyên bạn không nên khoan dung với những người đã phá vỡ nguyên tắc cơ bản trong một nền văn hoá. Ví dụ, nếu tính liêm khiết, chính trực được coi là một đặc điểm trong văn hoá nhóm của bạn thì những ai lập lờ hai mặt đều phải bị trừng trị để làm gương cho người khác.

Tôi cũng khuyên bạn không nên quá chú ý vào những vi phạm nhỏ của nhân viên khi họ tăng thêm khoản công tác phí, vi phạm các nguyên tắc an toàn và sức khoẻ và có những lời đùa cợt không hay. Một trong những lý do khiến một nhà quản lý không thể là "một thành viên bình thường của cả nhóm" là vì các nhà lãnh đạo thường đặt ra những tiêu chuẩn cao về hành vi ứng xử cho cả bản thân mình và cho cả những người khác và thường đưa ra các biện pháp trừng phạt khi họ thấy nhân viên của mình vi phạm các nguyên tắc đề ra.

KẾT LUẬN

Hãy ghi nhớ một nguyên tắc quan trọng về văn hoá nhóm là:

Hành động và việc làm luôn gắn liền với nhau của một nhà lãnh đạo sẽ tạo điều kiện hình thành đặc điểm văn hoá riêng cho một nhóm

Thông qua hành động, bạn sẽ cho cả nhóm thấy rằng bạn ủng hộ gì và không ủng hộ việc gì.

Cần biết được một thực tế là những việc tưởng như rất nhỏ như khu vực làm việc của bạn như thế nào, bạn dành thời gian ưu tiên

làm việc nào trước hay bạn phản ứng như thế nào trước một tin xấu đều tác động lớn đến văn hoá của nhóm của bạn.

PHẦN GỢI Ý ĐỌC

DeMarco, Tom và Timothy Lister (1999), Các dự án và nhóm làm việc hiệu quả (Productive Projects and Teams), xuất bản lần 2: New York, Dorset House.

Một cuốn sách nghiên cứu về năng suất lao động trong ngành công nghiệp phần mềm. Đây là cuốn sách hay nhất và hài hước nhất đề cập những tác động của khu làm việc văn phòng tới năng suất lao động mà tôi đã từng đọc.

Peters, Thomas và Robert H. Waterman (1998), Kiếm tìm sự tuyệt hảo: Bài học từ các công ty được điều hành tốt nhất ở Mỹ (In search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies): London, Warner Books.

Nội dung giống như cuốn Xây dựng để trường tồn (Built to Last). Xuất bản lần đầu tiên năm 1982. Đây là một cuốn sách quản lý rất nổi tiếng. Những ví dụ đề cập trong cuốn sách đã lạc hậu nhưng những phân tích về văn hoá công ty hiện nay vẫn còn giá trị.

Chương 4
Quản lý những kiểu người khác nhau

Nhà lãnh đạo có nên đối xử với mọi người như nhau không? Do bẩm sinh đã có tính công bằng và lịch sự nên bạn có xu hướng đối xử với mọi người như nhau, nhưng trải qua thời gian tôi nhận thấy một nhà quản lý xuất sắc cần phải biết những đặc trưng riêng của từng ngành nghề khác nhau.

Trong chương này tôi sẽ đề cập một số ngành khác nhau và phân tích lý do khiến những người làm nghề này lại có những tính cách như vậy. Tôi sẽ phân tích một số kỹ năng mà các nhà quản lý có thể áp dụng để tạo dựng được mối quan hệ tốt giữa mình với những nhân viên thuộc các ngành nghề khác nhau này, từ những nghề cụ thể như luật sư hay kỹ sư phần mềm đến những nghề chung chung hơn như nhân viên hỗ trợ, nhân viên bán hàng hay những người làm nghề đòi hỏi sáng tạo.

Trước khi đề cập chi tiết các kiểu người khác nhau mà bạn phải quản lý và giao tiếp, tôi xin trình bày một số kỹ năng cơ bản mà bạn có thể áp dụng với tất cả nhân viên thuộc các ngành nghề khác nhau.

Khi làm việc với những người thuộc ngành nghề khác nhau, bạn phải tỏ lòng kính trọng đối với ngành nghề của họ. Hỏi ý kiến một luật sư không hề có ý nghĩa ý nếu sau đó bạn tranh cãi với họ hay phớt lờ lời khuyên của họ. Ngược lại, các chuyên gia cũng thường quên mất nhiệm vụ chính của mình là hỗ trợ nhà quản lý đưa ra một quyết định nào đấy. Trong nhiều trường hợp, bạn chính là người phải đưa ra quyết định dựa trên tình hình kinh doanh hiện tại và các chuyên gia là người đưa ra những khả năng và thông tin có liên quan. Ví dụ, nếu nhân viên sáng tạo đưa ra ý tưởng về một

sản phẩm mới thì bạn nên tìm hiểu xem ý tưởng của họ có thể phù hợp với thị trường như thế nào; bạn là người đề ra bối cảnh thị trường còn nhân viên sáng tạo sẽ là những người hiểu rõ nhất làm thế nào để ý tưởng của họ có thể phù hợp với bối cảnh thị trường đó.

Giao tiếp với những chuyên gia trong các lĩnh vực khác nhau đòi hỏi bạn phải có nghệ thuật. Bạn cần ghi nhớ một số điểm chính sau đây:

Không bao giờ được tỏ ra thiếu tôn trọng trình độ chuyên môn của các chuyên gia

Nhiều chuyên gia cố gắng kiên nhẫn như một vị thánh. Cho dù có bực tức đến đâu, bạn cũng không được bộc lộ sự tức giận của mình bằng cách không tôn trọng người khác. **Nhiều chuyên gia coi những lời xúc phạm nặng nề nhất là kết tội họ không chuyên nghiệp.**

Đừng để mình rơi vào tình trạng không hiểu những từ thuật ngữ

Những chuyên gia giỏi nhất thường có thể sử dụng những từ ngữ mà người không có chuyên môn vẫn có thể hiểu được. Các chuyên gia bình thường có xu hướng sử dụng những thuật ngữ nghề nghiệp thần bí. Đừng để các chuyên gia hù dọa bạn. Đây là điều không thể chấp nhận được. Điều quan trọng là bạn phải yêu cầu các chuyên gia giải thích ý của họ theo ngôn ngữ mà bạn có thể hiểu được. Nếu cần thiết có thể hỏi đi hỏi lại câu hỏi. Cuối cùng họ cũng nhận ra rằng cái bạn cần là hiểu được những vấn đề có liên quan đến việc đưa ra quyết định.

Giãi bày những khó khăn của mình với các chuyên gia

Việc bạn giãi bày những khó khăn của mình với các chuyên gia là một việc làm rất tốt. Nếu họ hiểu bản chất của những khó khăn mà bạn đang phải đối mặt, họ sẽ thấy dễ dàng hơn khi giúp đỡ bạn. Các chuyên gia luôn cảm thấy hứng thú trong việc tìm hiểu tình hình công việc kinh doanh của bạn hiện ra sao. Tuy nhiên, tôi cũng muốn lưu ý là bạn không nên sử dụng biệt ngữ để giải thích những khó khăn vướng mắc của mình.

Thận trọng khi các chuyên gia ủng hộ tích cực điều gì đó

Các chuyên gia thường có thói quen xấu là tin tưởng mạnh mẽ vào quan điểm của mình dù họ có thể không hoàn toàn dựa vào lý trí. Nếu có dấu hiệu cho thấy chuyên gia cố vấn của bạn đang quá

nhiệt tình hăng hái thì bạn nên cẩn thận. Đây là một trong những thời điểm mà bạn nên tham khảo ý kiến của một cố vấn khác.

Thận trọng đối với giải pháp mang tính xu hướng

Một thói quen xấu của nhiều chuyên gia nữa đó là họ thường theo mốt nhất thời. Bạn chỉ cần quan sát trong lĩnh vực quản lý của mình xem có bao nhiêu nhà quản lý mù quáng áp dụng những giải pháp đơn giản do một số nhà quản lý có tiếng rao giảng. Nếu nghi ngờ tính hiệu quả của phương pháp đó, bạn nên hỏi họ xem phương pháp đó đã có từ lâu chưa và yêu cầu họ đưa ra được những ví dụ chứng minh họ đã áp dụng thành công phương pháp này.

Hãy nghi ngờ nếu ai đó nói rằng việc đó là không thể

Các chuyên gia ít khi nói dối bạn hoàn toàn. Tuy nhiên, khi họ nói chính xác việc đó là không thể thì họ biết chắc rằng nếu thay đổi vấn đề đi một chút thì có thể đạt được những gì mong muốn. Đó là lý do tại sao bạn cần phải khám phá vấn đề ẩn sâu phía dưới và không được để các chuyên gia làm mình sa lầy vào những chi tiết không liên quan. Một câu hỏi tốt có thể là: "Tôi có thể làm được điều gì để có được 80% những gì tôi muốn không?".

Thận trọng với những lời khuyên cần nghiên cứu vấn đề này hơn nữa

Tôi đã từng làm công tác tư vấn liên quan đến việc quản lý trong lĩnh vực của mình, vì thế tôi biết chúng ta rất khó cưỡng lại lời đề nghị rằng vấn đề này cần "nghiên cứu thêm". Bản chất của con người là luôn muốn người khác nghe theo lời khuyên của họ, do vậy phải chắc chắn nghe theo những lời khuyên tốt nhất cho bản thân mình chứ không phải tốt nhất cho những người cố vấn.

Thận trọng với những cố vấn từ chối không đưa ra thông tin có liên quan cần thiết

Một số chuyên gia làm việc với tinh thần kiến thức là sức mạnh, do đó họ chỉ cung cấp một phần thông tin cho bạn.

Từ những điều trên, bạn thấy rõ ràng mình phải thận trọng khi làm việc với những cố vấn có trình độ chuyên môn giỏi. Vậy có thể làm gì để có được những lời khuyên hữu ích nhất từ họ? Các nhà quản lý xuất sắc nhất nên chú ý đến một nguyên tắc quan trọng sau: tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi đã hoàn toàn hiểu vấn đề. Hãy hỏi người cố vấn của mình những vấn đề có liên quan. Chắc

chắn là họ sẽ đưa ra những lời khuyên để bạn đưa ra quyết định của mình nhưng có một điều rõ ràng: bạn chính là người đưa ra quyết định cuối cùng - chứ không phải họ.

Sau khi đã nêu đầy đủ những đặc điểm chung của các chuyên gia, chúng ta sẽ đi vào một số vấn đề chi tiết. Khi đọc mục này, bạn có thể cho rằng tôi đã gây cho bạn đọc những ác cảm sâu đậm về một số ngành nghề khác nhau này. Tôi sẽ cố gắng tránh không xúc phạm nhưng theo ý kiến của bản thân tôi thì nhiều chuyên gia thực sự bộc lộ những tính cách bất di bất dịch của mình. Không nói rằng tất cả mọi chuyên gia đều có những tính cách này nhưng tôi nghĩ các nhà quản lý nên biết và tại sao các chuyên gia ở các lĩnh vực khác nhau lại có xu hướng hành động, phản ứng theo những cách thức đặc trưng khác nhau. Cũng xin được nói thêm là trong sự nghiệp của mình tôi đã nhiều lần làm nhân viên sáng tạo, nhân viên công nghệ thông tin, nhân viên bán hàng và cả nhân viên tư vấn - vì thế, nếu tôi xúc phạm những người này thì cũng đồng nghĩa với việc tôi đã xúc phạm chính bản thân mình.

LUẬT SƯ

Xin thừa nhận rằng tôi rất hứng thú khi trò chuyện, trao đổi với những chuyên gia pháp lý và các nhân viên phụ trách hợp đồng và tôi thấy môn luật này rất thú vị. Vì vậy, tôi sẽ bắt đầu câu chuyện bằng nghề luật sư.

Trước hết, tại sao mọi người thường để mọi chuyện xảy ra quá muộn, đến lúc đó mới hỏi ý kiến tư vấn của luật sư? Nếu người ta biết hỏi ý kiến đúng lúc thì cuộc sống đã trở nên dễ dàng hơn. Thứ hai, không ai chú ý đến sức ép một luật sư phải chịu để có thể nhanh chóng ký kết một hợp đồng để rồi nhiều năm sau đó, khi đưa ra trước toà, người ta mới phát hiện ra bản hợp đồng được phác thảo quá kém. Thứ ba, mọi người không hiểu được tầm quan trọng của các vấn đề pháp lý và thường coi luật sư - những người ngăn tiến độ công việc kinh doanh phát triển của họ - là cái gai trước mắt chứ không phải là chuyên gia - những người cố gắng ngăn giám đốc tránh rủi ro không cần thiết trong hoạt động kinh doanh. Tôi sẽ dành điều IV đến điều XXXII để nói về "lời than vãn của các luật sư" nhưng tôi cũng hy vọng rằng người đọc thấy ba điều vừa nói ở trên là đúng. Vậy, tại sao mối quan hệ giữa giám đốc hay nhà doanh nghiệp với luật sư thường hay đóng băng? Lý do chính là đặc điểm tính cách cơ bản của giám đốc và các luật sư là hoàn toàn đối lập nhau:

Các nhà quản lý thường là những người mạo hiểm trong khi các

luật sư là những người được đào tạo để chống lại sự rủi ro

Tôi tin rằng các nhà quản lý và các luật sư nên chấp nhận sự khác biệt cơ bản này và cả hai bên đều phải cố gắng tôn trọng ý kiến, quan điểm của bên kia. Điểm chung giữa hai bên là quản lý rủi ro - luật sư của bạn phải đảm bảo rằng bạn chấp nhận hết những rủi ro có thể xảy ra trước mắt.

Một vấn đề liên quan đến tính cách nữa mà các nhà quản lý cần biết là càng được đào tạo pháp lý thì các luật sư càng có khả năng chống lại sự rủi ro nhiều hơn. Các luật sư được đào tạo để giành chiến thắng trong các cuộc tranh luận. Cũng cần biết rằng hầu hết những luật sư giỏi đều thích các cuộc tranh luận căng thẳng - thực tế là một cuộc tranh luận căng thẳng thường đem lại nhiều lợi ích cho họ.

Kết thúc mục này là việc bạn cần biết gì, làm gì và nói gì để có thể trao đổi thành công với các luật sư.

Các luật sư thường ít khi đưa ra những câu trả lời ngắn cho các câu hỏi

Khi đưa ra câu trả lời cho một câu hỏi, các luật sư thường đưa ra đầy đủ bối cảnh cho câu trả lời của họ, đôi khi họ còn quay trở lại những nguyên tắc đầu tiên. Từ kinh nghiệm của bản thân, tôi thấy đừng có hy vọng chống lại họ và tốt hơn hơn hết là bạn hãy kiên nhẫn lắng nghe họ, như thế bạn có thể học thêm được điều gì đó mới mẻ.

Đừng cho các luật sư tham gia trực tiếp vào những giai đoạn đầu của việc đàm phán kinh doanh

Mục đích chính của một bản thoả thuận pháp lý là ghi chép lại thoả thuận kinh doanh đã được nhà kinh doanh đàm phán xong. Các luật sư không có động lực thích hợp hay không có phẩm chất phù hợp cho những cuộc đàm phán kinh doanh.

Coi các bản hợp đồng là “lễ dạm hỏi”

Một trong những dịch vụ chính mà các luật sư cung cấp đó là giúp hai bên đồng ý ly hôn mà vẫn là bạn bè.

Đừng để các luật sư ngăn cản bạn giải quyết khủng hoảng

Các luật sư không giúp ích được gì, đặc biệt khi xảy ra khủng hoảng. Các luật sư, do bản tính và do được đào tạo, thường nghiên

cứu một vấn đề kỹ lưỡng trước khi đưa ra lời khuyên. Vì vậy, họ phản ứng rất kém khi phải đưa ra một quyết định nhanh chóng trong tình huống xảy ra khủng hoảng. Vấn đề nghiêm trọng thứ hai: khủng hoảng có thể là một cách giải quyết tốt trên phương diện quan hệ công chúng. Các luật sư không ưa việc khách hàng nhận trách nhiệm pháp lý về phần mình. Do đó, nhà lãnh đạo của một công ty mạnh cần phải đưa các luật sư "quay lại công việc, nhiệm vụ của mình". Khi các luật sư nhận thấy bạn có ý định xin lỗi, họ sẽ tận dụng cơ hội đó để thảo ra những từ ngữ có lợi cho việc quan hệ công chúng trong khi đó làm giảm trách nhiệm pháp lý về tài chính của họ.

NHÂN VIÊN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Không giống như các luật sư, khó khăn khi làm việc với các nhân viên công nghệ thông tin lại liên quan đến bản chất nghề nghiệp của họ nhiều hơn là tính cách đặc trưng của họ. Mặc dù các chuyên gia thường sử dụng thuật ngữ của các kỹ sư phần mềm, nhưng các nhà lãnh đạo phải hiểu rằng họ không được áp dụng nguyên tắc nghề nghiệp của kỹ sư xây dựng công trình dân dụng với kỹ sư phần mềm này. Để có thể kiểm tra tường tận mọi thứ trước khi một chương trình đơn giản nhất của máy tính được đưa vào ứng dụng thực tế cũng phải mất rất nhiều thời gian. Ảnh hưởng của "vấn đề" liên quan đến toán học này được phần lớn mọi người biết đến là:

• Ngay cả những chương trình phần mềm tốt nhất cũng có nhiều sai sót.

• Các dự án phần mềm thường ngốn rất nhiều tiền của và thời gian.

Khi làm việc với nhân viên công nghệ thông tin và các dự án công nghệ thông tin, các nhà quản lý cần lưu ý đến một số vấn đề sau:

Ước tính chi phí phần mềm

Hầu hết các nhân viên công nghệ thông tin đều mắc bệnh quá lạc quan khi dự tính khoản tiền và thời gian dùng để hoàn thành một phần của phần mềm. Chúng ta sẽ không ngạc nhiên nếu biết rằng không có phương pháp nào có thể ước tính chi phí phần mềm vì mỗi phần mềm đều có những phức tạp về mặt toán học riêng trong nó. Là một nhà quản lý, bạn cần biết thực tế sau: phương pháp hiệu quả nhất để tính chi phí phần mềm là so sánh với những dự án trước. Hãy so sánh với những dự án tương tự về kích

cỡ, sự phức tạp và các tính năng. Nó sẽ giúp bạn có được một cái nhìn chung về chi phí và thời gian sẽ phải dành cho dự án đang tiến hành này. Tuy nhiên, phương pháp này có thể cũng không đạt được hiệu quả nếu giữa dự án mới và dự án hiện đang được triển khai có sự chênh lệch về mục đích so sánh - ví dụ, khả năng của mỗi nhân viên là khác nhau hoặc một số khác biệt khó phát hiện như tính năng phần mềm. Nếu không thể so sánh được với một dự án tương đương nào thì dự án của bạn có thể gặp nhiều rủi ro về thời gian và kinh phí. Tuy nhiên, ngay cả nếu như bạn đã có dự án khác để so sánh thì những rủi ro này cũng rất lớn. Tóm lại:

Hãy lo lắng và tiếp tục lo lắng

Dưới đây là một vài gợi ý:

• Bất kỳ người bán hàng dạo nào bán cho bạn kỹ thuật hoặc công cụ để phát triển phần mềm đều là những người nói dối (nhưng sản phẩm đó cũng có thể đáng mua)

• Hệ thống chất lượng không giải quyết được vấn đề này (nhưng sử dụng nó cũng có giá trị)

• Phương pháp quản lý dự án không giải quyết được vấn đề này (nhưng phương pháp này lại sớm nêu bật tính nghiêm trọng của vấn đề này).

Sau đây là một nhận xét hữu ích:

Sau khi đã đi được 1/3 dự án phần mềm, các nhân viên dự án có thể biết toàn bộ dự án sẽ diễn ra trong thời gian bao lâu nhưng họ vẫn tỏ ra quá lạc quan.

Vấn đề này đặt ra một câu hỏi là các nhà lãnh đạo nên cộng thêm bao nhiêu phần trăm để có được một ước tính chính xác? Điều tốt nhất có thể làm là quan sát khi nào một kỹ sư phần mềm nói dự án đã hoàn thành 80%; điều đó có nghĩa là nó mới hoàn thành được một nửa quãng đường. Thực tế, tôi chỉ cộng thêm khoảng 30% vào con số ước tính mà các nhân viên đưa ra cho tôi khi họ đã đi được 1/3 quãng đường của dự án.

Mặc dù việc tính toán thường gặp rất nhiều khó khăn nhưng bạn phải có kế hoạch xem xét lại chi phí và thời hạn dự tính hoàn thành dự án khi dự án trải qua được 1/3 quãng đường. Nhân viên công nghệ thông tin có thể nản lòng khi họ biết họ làm việc hết sức nhưng vẫn không thể hoàn thành được thời hạn được giao.

Các dự án phần mềm thường đổ bể vì những lý do phổ biến sau:

Những điều dưới đây rất quan trọng vì với tư cách là một nhà quản lý, bạn phải chịu trách nhiệm về công việc của họ:

• Yêu cầu đặt ra đối với phần mềm thường rất cao. Nhiệm vụ của bạn là phải đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên công nghệ thông tin luôn tuân theo nguyên tắc KISS - làm cho mọi việc thật đơn giản. Các nhân viên công nghệ thông tin thường yêu công nghệ của mình và thường ít khi có nhu cầu vi tính hoá hơn nữa. Điều này sẽ gây ra một số vấn đề tiếp theo.

• Yêu cầu về phần mềm không đồng nhất với yêu cầu của những người sử dụng cuối cùng.

• Quản lý yếu kém. Các nhà quản lý không tham gia và không đưa ra quyết định vì họ nghĩ rằng mình không có đủ trình độ để đánh giá một dự án phần mềm. Vấn đề này sẽ được đề cập chi tiết hơn ở mục sau.

• Tiếp tục chấp nhận một thời hạn phi thực tế và miễn cưỡng khi báo cáo với các cấp quản lý trên về vấn đề tiềm ẩn.

• Quá tín nhiệm các nhân viên tư vấn.

• Phát minh thêm những chức năng cho phần mềm hiện tại hơn là sử dụng những phần mềm có thể dùng ngay (và thường ngược lại).

• Yếu kém trong công tác xử lý rủi ro mà các nhà cung cấp và những người trợ giúp gặp phải.

• Thường ầm ĩ khi giới thiệu một phần mềm mới. Luôn luôn chạy một hệ thống mới song hành cùng một hệ thống cũ người ta đang có ý định thay thế. Bạn hãy đảm bảo rằng có chế độ vận hành dự trữ khi phần mềm hỏng hàng loạt vì chắc chắn điều đó sẽ xảy ra.

Ngay từ đầu chương này, tôi đã nói nguyên tắc áp dụng cho ngành phần mềm rất khác so với nguyên tắc áp dụng cho các ngành kỹ thuật khác. Khi tôi xem lại danh sách này, tôi thấy hầu như bất kỳ ngành kỹ thuật nào cũng gặp phải những vấn đề nêu trên.

Chính phiên bản thứ ba của phần mềm mới hoạt động

Hầu hết các kỹ sư phần mềm giỏi đều biết rằng họ cần kiểm tra lại phần mềm của mình ít nhất hai lần trong quá trình phát triển

một đoạn mã quan trọng nào đó. Thông thường, họ phải giấu các nhà quản lý một thực tế là họ bỏ đi hầu hết phần mềm mà nhà quản lý đang sử dụng. Hy vọng rằng khi biết được sự thật này, bạn có thể tham gia tích cực vào kế hoạch ghi đè dữ liệu và với việc này, bạn có thể được các nhân viên công nghệ thông tin của mình tôn trọng. Và nếu thấy các nhân viên công nghệ thông tin ghi đè mà phần mềm không tốt hơn thì bạn nên xem xét lại chất lượng đội ngũ nhân viên công nghệ thông tin.

Bảo mật: vấn đề sống còn của nhân viên công nghệ thông tin

Mỗi ngành nghề đều có những vấn đề sống còn và điều quan trọng là bạn cần phải hiểu được vấn đề này. Đối với nhân viên công nghệ thông tin, bảo mật là một trong những vấn đề sống còn của họ. Các doanh nghiệp thường miễn cưỡng khi đầu tư vào việc bảo mật công nghệ thông tin nhưng khi các vấn đề an ninh bị vi phạm thì họ lại thường đổ lỗi cho các chuyên gia công nghệ thông tin. Xin bạn hãy lắng nghe kỹ khi các nhân viên công nghệ thông tin của mình bàn luận về vấn đề bảo mật.

VAI TRÒ CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ TRONG CÁC DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Mặc dù bạn không biết hoặc biết rất về kỹ thuật một phần mềm thì ý kiến, đánh giá và sự lãnh đạo của bạn cũng đóng một vai trò quan trọng trong một số lĩnh vực như sau:

Hãy chắc chắn rằng các chức năng của phần mềm phù hợp với nhu cầu trong doanh nghiệp của anh

Mọi người đều biết một thực tế là trong ngành công nghệ thông tin, rất nhiều dự án phần mềm gặp khó khăn do phần mềm đó bắt buộc phải đáp ứng nhu cầu đề ra. Tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của nguyên tắc KISS. Bạn phải đấu tranh không ngừng với những dự án phần mềm có tính năng quá phức tạp. Hãy chắc chắn rằng các đặc điểm kỹ thuật của phần mềm đáp ứng được nhu cầu trong doanh nghiệp của bạn - cho dù phần mềm đó được chính doanh nghiệp bạn sử dụng hay để bán ra bên ngoài, phần mềm đó cũng phải hoàn thiện. Bạn cũng phải bảo vệ những người sử dụng phần mềm cho dù họ là nhân viên trong công ty của bạn hay là nhân viên của khách hàng của bạn. Ngoài vai trò quyết định chức năng của phần mềm, bạn có trách nhiệm lớn hơn là đảm bảo những đặc điểm không thuộc chức năng vận hành của phần mềm đó sẽ đáp ứng nhu cầu trong doanh nghiệp của bạn...

Hãy đảm bảo rằng cấu trúc phần mềm có những đặc tính đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp của anh

Chỉnh sửa chức năng của phần mềm có dễ dàng không? Lập trình lại một chương trình của phần mềm để nó có thể chạy được với hệ thống điều hành khác dễ như thế nào? Ghép nối phần mềm với những bộ phận khác của phần mềm trên cùng một máy tính hay trên các loại máy tính khác nhau dễ như thế nào? Khách hàng có dễ dàng điều chỉnh phần mềm không? Khách hàng có dễ dàng linh hoạt phần mềm để phần mềm đó có thể quản lý người sử dụng và dữ liệu không? Tuỳ thuộc vào mục đích của phần mềm, bạn hãy hỏi nhân viên công nghệ thông tin của mình một số hay tất cả những câu hỏi này vì chúng đều rất hay. Các nhà quản lý cũng cần biết một số tính từ về chức năng phần mềm như có thể dịch chuyển, có tính linh động, có tính linh hoạt... không ngẫu nhiên mà có; chúng tồn tại bởi vì phần mềm được thiết kế để có được những tính năng này. Các nhân viên công nghệ thông tin thường tập trung vào việc tạo ra phần mềm với những tính năng ban đầu và ít khi chú ý đến việc phần mềm sẽ như thế nào khi được sử dụng lâu dài trong công ty. Cách mà phần mềm được kết cấu (cấu trúc của nó) sẽ quyết định câu trả lời cho những câu hỏi trên. Bạn không cần biết chi tiết tuyến mã trong một hệ thống phần mềm nhưng cần phải đặt đúng câu hỏi để đảm bảo rằng cấu trúc của phần mềm phù hợp với nhu cầu trong doanh nghiệp của bạn.

Hãy linh động để quá trình kinh doanh có thể phù hợp hơn với phần mềm dùng ngay

Quan điểm này có vẻ như khá mâu thuẫn với quan điểm trước đó. Thực tế là rất nhiều phần mềm dùng ngay có mối quan hệ ràng buộc với các quá trình kinh doanh mà chúng hỗ trợ. Điều này có nghĩa là nếu bạn muốn tiết kiệm bằng việc sử dụng các phần mềm có thể dùng ngay thì phải chấp nhận những hạn chế so với yêu cầu của doanh nghiệp của bạn.

Hãy dám chắc rằng việc phát triển phần mềm vẫn đang được diễn ra theo đúng hướng

Tôi đang nghĩ đến quá trình phát triển gì? Tôi chủ yếu nghĩ đến những việc mà các nhân viên công nghệ thông tin thường cho rằng họ làm không tốt. Nhiều nhân viên công nghệ thông tin thường cho rằng họ không được tin tưởng ở những lĩnh vực sau:

• Kiểm tra, chạy thử

• Hướng dẫn người sử dụng những thông tin cần thiết để vận hành một chương trình máy tính

• Mã hoá các tiêu chuẩn

• Xem lại các mã.

Và vấn đề lớn nhất đó là kiểm tra, chạy thử. Tôi khuyên bạn nên hỏi các nhân viên công nghệ thông tin của mình xem kế hoạch chạy thử của họ như thế nào và hãy chắc chắn rằng họ có đủ thời gian và nguồn lực để tiến hành việc làm đó. Trong khi tất cả những nhân viên công nghệ thông tin có năng lực đều muốn chạy thử mã riêng của họ thì anh không nên chấp nhận việc họ chạy thử chúng trên những phần mềm đang hoạt động tốt và độc lập.

QUẢN LÝ NHỮNG NHÂN VIÊN LÀM CÔNG VIỆC SÁNG TẠO: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẬP HỢP ĐƯỢC HỌ

Bạn sẽ không gặp khó khăn gì để bắt chước những đặc điểm tính cách của những người có khả năng sáng tạo. "Kiêu ngạo, nóng nảy, dễ sợ hãi, lạc lõng với xã hội, lạ thường, độc đáo, hay giận dỗi, tự ái" là những từ mà người ta thường nảy ra trong đầu khi nghĩ về những người sáng tạo. Chúng ta hãy cùng nghiên cứu điều gì khiến cho những người có khả năng sáng tạo lại thường có những tính cách này và xem chúng ta nên áp dụng phương pháp quản lý nào đối với những nhân viên sáng tạo.

Nỗi sợ hãi mất cảm hứng

Hầu hết những người có khả năng sáng tạo đều không biết họ làm điều đó như thế nào. Do vậy, hầu hết những người có khả năng sáng tạo thường lo lắng hoặc nói một cách chính xác hơn là lo sợ khả năng sáng tạo của mình sẽ tan biến mất. Bạn có thể quản lý nỗi sợ hãi trong lòng những nhân viên sáng tạo của mình như thế nào? Việc đầu tiên nên làm là tạo ra văn hoá trong đó đem lại cảm giác an toàn cho những người sáng tạo. Cách tốt nhất để làm được điều này là hãy biểu lộ sự thông cảm với họ khi khả năng sáng tạo của họ tạm thời biến mất. Dưới đây là một trong những phương pháp đã được chứng minh là có hiệu quả tốt mà bạn có thể áp dụng:

• Trấn an họ rằng đó chỉ là một hiện tượng hoàn toàn bình thường.

• Bỏ sức ép về thời hạn hoàn thành công việc.

• Hãy tiếp tục để cho họ bận rộn với những công việc thường làm hàng ngày - họ càng bận rộn thì càng có khả năng lấy lại được khả năng sáng tạo của mình.

Tính sáng tạo thường gắn liền với sự ám ảnh

Nhiều người có khả năng sáng tạo cần trở thành người hoàn toàn bị ám ảnh bởi nhiệm vụ được giao thì mới có khả năng sáng tạo. Nếu cố gắng ngăn họ không bị ám ảnh bởi công việc thì họ sẽ mất đi khả năng sáng tạo của mình. Điều này có nghĩa là bạn cần hạn chế những tác động gây ra khi họ bị ám ảnh nhưng lại không thể xoá bỏ nguyên nhân gốc rễ gây ra vấn đề này. Điều quan trọng là bạn cần phân biệt những vấn đề vốn là một phần cố hữu của tính sáng tạo (điều mà bạn không thể can thiệp hoặc can thiệp được rất ít) với những vấn đề chỉ xảy ra khi có liên quan đến tính sáng tạo (trong đó, bạn có thể giải quyết/khắc phục được).

Những nguyên tắc đó không áp dụng đối với trường hợp của tôi!

Ồ, vâng họ sẽ nói như thế! Đây là một trong những đặc tính có liên quan đến tính sáng tạo mà bạn cần lưu ý. Tôi khuyên bạn nên khoan dung hơn một chút với những nhân viên sáng tạo nếu họ không tuân theo các quy định đề ra. Ví dụ, tôi đã phải kiềm chế không kỷ luật các nhân viên sáng tạo khi bắt đầu tiến hành kỷ luật họ, ít nhất là bởi vì nỗi ám ảnh của việc không làm cho các nhân viên sáng tạo quên đi được việc làm này của tôi. Tuy nhiên, với bản phân tích cuối cùng tôi cho rằng không có lý do gì mà các nhân viên sáng tạo lại được phép không phải tuân theo những quy định quan trọng trong công ty như làm việc đủ thời gian.

Những người nổi tiếng về khả năng sáng tạo thường không tuân theo những chuẩn mực về hành vi ứng xử

Trong nhiều lĩnh vực như việc ăn mặc, hành vi ứng xử và vệ sinh cá nhân thì những người sáng tạo thường hay có những biểu hiện lạc lõng so với những quy tắc chung áp dụng cho mọi nhân viên. Nếu cá tính từng nhân viên sáng tạo không ảnh hưởng đến các nhân viên khác thì tôi khuyên bạn cũng như mọi người trong công ty nên chấp nhận điều đó. Yêu cầu của một nhà quản lý về việc nhân viên phải tắm rửa thường xuyên rõ ràng là một trong những yêu cầu có thể khiến người khác lúng túng!

Sự thờ ơ thường đến trước tính sáng tạo

Các nhân viên sáng tạo thường ở trạng thái lờ đờ, mệt mỏi trước khi họ lao mình vào công việc sáng tạo. Đây là một điều hoàn toàn bình thường và nếu có trêu đùa nhẹ nhàng các nhân viên sáng tạo trước khi họ bắt tay vào công việc cũng không ảnh hưởng gì cả.

Các nhân viên sáng tạo thường nhạy cảm với môi trường làm việc

Những người có khả năng sáng tạo thường cần đạt đến trạng thái gần như xuất thần - giống như trạng thái tập trung suy nghĩ và không để ý đến những gì xảy ra xung quanh. Ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài có thể khiến cho các nhân viên sáng tạo không đạt được tới trạng thái xuất thần. Vì lý do này mà khả năng sáng tạo và khu vực làm việc không vách ngăn thường kỵ nhau. Đối với một số nhân viên sáng tạo thì việc nghe nhạc bằng tai nghe có thể phát huy tác dụng. Đây chính là lĩnh vực mà bạn có thể áp dụng sự sáng tạo trong phương pháp quản lý của mình. Bạn có thể cho phép các nhân viên sáng tạo của mình làm việc tại nhà hoặc ở trong phòng nghiên cứu. Bạn cũng có thể sắp xếp lại khu vực làm việc không vách ngăn để những ai cần không gian yên tĩnh có thể làm việc ở khu vực gần nhau.

Chứng hoang tưởng

Không phải người có khả năng sáng tạo nào cũng bị mắc chứng bệnh hoang tưởng nhưng tôi nhận thấy những người có khả năng sáng tạo thường mắc chứng bệnh này hơn những người khác. Bệnh hoang tưởng cần phải thường xuyên được điều trị. Hãy nói cho họ biết về nỗi sợ hãi phi lý của họ.

Nhiều người sáng tạo mong muốn nhận được sự đánh giá đúng mức từ sếp

Bạn phải có khả năng đánh giá đúng năng lực các nhân viên sáng tạo của mình, nếu không, bạn sẽ tước đi mất động cơ thúc đẩy tính sáng tạo của họ. Điều này rất quan trọng vì nó sẽ đem lại cho anh cơ hội quản lý đội ngũ nhân viên sáng tạo của mình. Đôi khi việc khen ngợi họ một chút sẽ đem lại cho bạn những thứ mà bạn cần. Bạn cũng có thể nói với những nhân viên sáng tạo rằng công việc mà họ đang tiến hành có triển vọng tốt và rằng họ sẽ tạo dựng được thêm danh tiếng cho mình.

NHÂN VIÊN TƯ VẤN

Sự khác biệt giữa nhân viên tư vấn với một số người làm công tác trợ tá là rất nhỏ. Đây là định nghĩa của tôi về nhân viên tư vấn: nhân viên tư vấn là người đưa ra lời khuyên ngược với những

người trực tiếp xắn tay áo làm việc. Tôi cho rằng định nghĩa này cho thấy một mặt tiêu cực về các nhân viên tư vấn. Châm ngôn có câu: "những người có khả năng thì làm còn những người không thể làm thì đi dạy" đã bị sửa lại là: "những người có khả năng thì làm còn những người không thể làm thì tư vấn." Đây là một vấn đề rất nhạy cảm đối với một số nhân viên tư vấn. Theo ý kiến của tôi thì chỉ có những nhân viên tư vấn giỏi nhất mới lo lắng khía cạnh này trong công việc của họ. Một trong những nhân viên tư vấn xuất sắc nhất mà tôi đã từng làm việc cùng đã kể cho tôi câu chuyện đùa như sau:

Câu hỏi: Hãy định nghĩa về một nhân viên tư vấn?

Trả lời: Họ là người biết rất rõ cách yêu nhưng vẫn là người còn trong trắng

Trước khi quyết định có nên kể câu chuyện này với các nhân viên tư vấn hay không, nên biết trước rằng họ rất dễ nhạy cảm với vấn đề này.

Hầu hết các nhân viên tư vấn đều có một vài tính cách rất mạnh. Hiểu được những tính cách này sẽ rất có lợi cho việc quản lý các nhân viên tư vấn của bạn. Trong phần này, tôi sẽ bàn luận về hai trường hợp mà bạn sẽ gặp khi làm việc với nhân viên tư vấn: thứ nhất, những nhân viên tư vấn mà bạn hoặc công ty bạn thuê sẽ làm công tác tư vấn cho bạn và thứ hai, bạn quản lý những nhân viên tư vấn cho những khách hàng của bạn.

Các nhân viên tư vấn thường có tâm tính của kẻ găngxtơ.

Điều quan trọng là bạn không được quên rằng các nhân viên tư vấn như là những "khẩu súng đi thuê". Bạn có thể mua được trình độ nghiệp vụ chuyên môn của họ, chứ bạn không thể mua được lòng trung thành của họ. Do đó, các nhân viên tư vấn thường bị quản lý rất chặt. Bạn có thể quản lý nhân viên của mình theo cách "không đụng đến". Và do lòng trung thành của họ đối với nhóm/đối với công ty và do họ là thành viên của văn hoá nhóm của bạn nên họ sẽ không lạm dụng việc thiếu sự giám sát quản lý công khai từ bạn. Với những nhân viên tư vấn được thuê thì cách quản lý tốt nhất là giới hạn rõ ràng những công việc mà họ làm. Ngược lại, nếu doanh nghiệp của bạn có dịch vụ tư vấn cho khách hàng của mình và các nhân viên tư vấn làm việc cho bạn thì bạn nên biết rằng tâm tính của những tay găngxtơ này không hề ảnh hưởng đến những nhân viên khác cùng nhóm và nhân viên tư vấn là những người duy nhất đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích

tập thể. Tôi vừa phát hiện ra một cách rất hữu hiệu để có được lòng trung thành từ các nhân viên tư vấn. Hầu hết những nhân viên tư vấn đều lo ngại rằng trình độ chuyên môn của họ đã lạc hậu và rằng công ty mà họ đang làm việc sẽ vắt kiệt kiến thức hiện tại của họ để thu về khoản lợi nhuận tối đa và sau đó sẽ đẩy họ ra ngoài nếu trình độ chuyên môn của họ đã lỗi thời. Nếu bạn cho các nhân viên tư vấn trong nhóm của mình cơ hội được phát triển những kỹ năng mới thì khả năng các nhân viên tư vấn trung thành với nhóm của bạn sẽ tăng lên.

Các nhân viên tư vấn thường có tính cạnh tranh cao

Phần lớn quá trình đào tạo các nhân viên tư vấn thường mang tính cạnh tranh cao. Ví dụ, rất nhiều nhân viên tư vấn về quản lý đã hoàn thành bằng cử nhân quản trị kinh doanh và những khoá học MBA tại trường Đại học Harvard (điển hình về cấu trúc khoá học mang tính cạnh tranh cao). Hơn nữa, nhiều công ty tư vấn có văn hoá cạnh tranh đã học tập theo mô hình mà cha đẻ của các công ty tư vấn hiện đại - McKinsey - đã tiên phong thực hiện. Không phải tất cả các nhân viên tư vấn đều có tính cạnh tranh nhưng đây là đặc điểm rất nổi bật mà bạn cần chú ý. Tính cạnh tranh trong các nhân viên tư vấn và các công ty tư vấn có ảnh hưởng phụ là nhiều nhân viên tư vấn phải làm việc trong thời gian dài hơn. Điều này có nghĩa là nhiều nhân viên tư vấn đang phải làm việc với sức ép rất lớn và có thể khiến cho họ trở thành người không khoan dung.

Các nhân viên tư vấn thường quan tâm nhiều đến khoản thù lao

Nghề tư vấn là một trong những nghề có thu nhập tốt nhất. Tuy nhiên, tính cạnh tranh cao và kỹ năng làm việc theo nhóm yếu khiến cho nhiều nhân viên tư vấn chỉ biết quan tâm đến khoản tiền mà cá nhân anh ta kiếm được. Giám đốc của những nhân viên tư vấn này hầu như không có cách nào tránh được việc phải đàm phán về khoản lương cao khổng lồ mà họ yêu cầu và hầu như không sao thuyết phục được các nhân viên điều chỉnh mức lương mong muốn của họ. Đây là một trong những lý do chính khiến cho số lượng nhân viên chuyển sang làm tư vấn lại cao đến như vậy và là lý do chính giải thích tại sao tư vấn là một trong số ít những ngành có nhân viên ở nhóm có mức lương gần bằng mức lương của các nhà quản lý. Một phương pháp mà bạn cũng có thể chú ý đến đó là sử dụng những phần thưởng phi tiền tệ. Bổng lộc và vị trí cao trong công ty là những thứ mà nhà quản lý không muốn đáp ứng hoàn toàn mong muốn của nhân viên tư vấn do họ lo sợ rằng nhân viên tư vấn sẽ coi đây là cơ hội để bày tỏ sự bất

mãn của mình với những sếp hiện tại. Do vậy bạn càng có khả năng thuyết phục họ ở làm việc với bạn.

Các nhân viên tư vấn thường thiên về lý tính hơn là cảm tính

Các nhân viên tư vấn thường là những người có óc phân tích, họ thường tự hào về khả năng có thể hiểu được những vấn đề phức tạp và biết cách tìm ra hướng giải quyết cho những vấn đề đó. Khi nghe theo những lời khuyên của các nhân viên tư vấn, bạn có thể khiến cho một số nhân viên hiện nay của mình cảm thấy đau đớn. Các nhân viên tư vấn thường không quan tâm đến những nỗi đau mà lời tư vấn của họ có thể gây ra cho người khác và điều này khiến cho mối quan hệ giữa nhân viên tư vấn và các nhân viên trong công ty mà họ đang tư vấn trở nên căng thẳng.

Các ý ở trên đã đề cập những tính cách và hành vi ứng xử cá nhân của các nhân viên tư vấn. Các ý tiếp theo đây sẽ nói về một số đặc điểm tính cách tiêu biểu trong hành vi ứng xử mang tính chuyên nghiệp của các nhân viên tư vấn.

Hãy yêu cầu nhân viên tư vấn nói những điều mà bạn muốn nghe

Cung cấp cho khách hàng những thông tin mà họ muốn nghe là bí quyết lâu đời nhất trong cuốn sách tư vấn này. Lý do duy nhất giải thích tại sao tôi lại nhắc lại điểm quan trọng mà ai cũng biết này là tôi thấy mọi người thường hay dùng phương pháp này. Nhiều người cũng biết những mẹo nhỏ sau đây.

Hãy nói cho khách hàng những thông tin tốt hơn là những thông tin xấu

Hãy hình dung một nhân viên tư vấn về marketing được tuyển dụng để tư vấn marketing cho một sản phẩm nào đó nhưng anh ta lại thấy sản phẩm hầu như không thể đem lại lợi nhuận gì. Bạn có cho rằng nhân viên tư vấn đó sẽ nói với khách hàng rằng sản phẩm này là thứ bỏ đi? Trường hợp này cũng có thể xảy ra khi các nhân viên tư vấn cố gắng che đậy những rắc rối cơ bản vì họ cho rằng khách hàng của mình không muốn nghe những vấn đề này.

Tránh bị phụ thuộc vào nhân viên tư vấn

Khi đã ký một hợp đồng tư vấn thì sẽ rất dễ có những hợp đồng tiếp theo. Bạn đừng hy vọng rằng nhân viên tư vấn của bạn sẽ nói với bạn rằng lời khuyên của họ không còn cần thiết nữa. Do vậy, trách nhiệm của bạn là phải quyết định xem khi nào những lời khuyên của nhân viên tư vấn không còn giá trị với công ty nữa.

Thận trọng khi nhận được những lời khuyên quá chung chung theo kiểu "nói đâu cũng đúng"

Nhiều hãng tư vấn muốn tối đa hoá lợi nhuận của mình bằng cách đặc trưng hoá các dịch vụ. Họ làm được việc này bằng cách phân loại các vấn đề phổ biến và đào tạo các nhân viên tư vấn biết gạn lọc và quy vấn đề của khách hàng về một số loại cơ bản, mỗi loại tương ứng với một giải pháp tiêu chuẩn nhất định. Chính sách này làm thui chột kỹ năng làm việc của một nhà tư vấn và gò họ theo những quy chuẩn bất di bất dịch. Các công ty này cũng có thể tăng năng suất lao động của nhân viên tư vấn bằng cách tạo ra những bản báo cáo mẫu với nhiều tài liệu đã có sẵn. Hãy đảm bảo rằng các nhân viên tư vấn của mình đưa ra những lời khuyên hoàn toàn phù hợp, có liên quan đến tình huống cụ thể mà bạn đang phải đối mặt. Nếu bạn nhận thấy nhân viên tư vấn không phát hiện ra điểm khác biệt trong tình huống bạn đang gặp phải thì bạn nên cân nhắc xem có cần đến sự giúp đỡ của họ nữa hay không.

Thận trọng trước những lời khuyên dựa trên phương pháp mẫu đã có sẵn

Một hình thức khác của dịch vụ tư vấn theo kiểu hàng hoá này là tư vấn dựa trên một số phương pháp mẫu đã có sẵn. Những hạn chế trong cách thức này có thể dẫn đến việc tư vấn không chính xác. Những lời tư vấn tốt nhất chỉ có ở những nhân viên tư vấn xuất sắc nhất. Do vậy, nếu bạn vô tình thuê dịch vụ tư vấn từ những tư vấn viên được đào tạo theo kiểu này thì bạn chỉ có thể tự trách mình mà thôi.

Phương pháp "mồi và lửa"

Dù là hình thức nào trong hai loại hình nêu trên, chúng ta cũng sẽ không hề ngạc nhiên khi biết rằng phương pháp "mồi và lửa" được sử dụng rộng rãi trong ngành kinh doanh tư vấn. Phương pháp này nghĩa là sử dụng các tư vấn viên giỏi nhất để có thể giành được hợp đồng và sau đó sử dụng các nhân viên tư vấn hạng hai trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Khi đề cập những điểm trên, tôi đã khiến cho những người làm nghề tư vấn cảm thấy chạnh lòng, vì vậy, tôi muốn nói một vài điều biện minh cho họ. Không có gì đáng thất vọng bằng việc làm việc cho một khách hàng có ý định sử dụng nhân viên tư vấn chỉ để chứng minh cái mà họ muốn làm là đúng. Đặc biệt là việc các công ty lợi dụng nhân viên tư vấn để thông báo cắt giảm nhân

viên trong đợt tới là một trong những việc làm tàn nhẫn nhất trên thế giới. Được làm việc với những khách hàng quản lý mình chặt chẽ và thật sự muốn hiểu rõ khó khăn anh ta đang gặp là gì quả là một niềm vui. Tóm lại, những khách hàng như thế sẽ có được những nhân viên tư vấn xứng đáng.

NHÂN VIÊN KINH DOANH

Nhân viên kinh doanh và nhân viên tư vấn có nhiều nét tính cách giống nhau. Họ đều là những người không giỏi khi làm việc theo nhóm. Họ đều có tâm tính như là "khẩu súng đi thuê"; động cơ của họ đều là tiền; họ đều có tính tranh đua cao; họ đều là những người có sự cố gắng nỗ lực lớn; họ đều có tính không chính trực lắm và họ đều thường làm việc trong nhiều giờ đồng hồ kéo dài. Điểm khác nhau chủ yếu và cơ bản giữa tư vấn viên và nhân viên kinh doanh: là nhân viên tư vấn thường có khả năng phân tích và logic cao còn các nhân viên kinh doanh thì không.

Nhân viên kinh doanh có một số tính cách đặc trưng sau:

Nhân viên kinh doanh là những người đi săn

Những nhân viên kinh doanh giỏi thật sự thường thích việc đi săn con mồi và sung sướng khi giết được con mồi đó. Khi họ bắt đầu đuổi theo con mồi thì họ không thể bỏ cuộc đi săn của mình. Khi quản lý nhân viên kinh doanh, bạn cần phải hiểu tính cách này của họ vì nhiều nhân viên kinh doanh sẵn sàng làm những việc vô lý chỉ để ký kết được hợp đồng. Do vậy, bạn có thể phải đối mặt với một số vấn đề như sau:

• đề xuất mức chiết khấu trên giá quá cao

• đưa ra những lời hứa phi thực tế, ví dụ như cam kết một thời hạn giao hàng không thể thực hiện được

• đưa ra quá nhiều biện pháp mua chuộc, như tư vấn miễn phí

• quá đề cao tính năng của sản phẩm.

Là một nhà quản lý, bạn cần phải giới hạn chính xác phạm vi mà các nhân viên kinh doanh sẽ hoạt động và đưa ra những biện pháp trừng phạt khi (không phải là nếu) họ vi phạm những giới hạn này.

Nhân viên kinh doanh không phải là những người làm việc theo nhóm tốt

Nhân viên kinh doanh thường quan hệ không tốt lắm với nhân viên giao hàng. Họ cho rằng mình hiểu khách hàng hơn đội ngũ hỗ trợ chỉ ngồi trong văn phòng, rằng mọi người thường không đánh giá đúng quan điểm của họ về cách thức phát triển sản phẩm/dịch vụ như thế nào để có thể bán được nhiều hơn nữa; và rằng trong công ty họ là những chiến binh trên trận tiền - những người có vị trí quan trọng nhất và có nhiều trách nhiệm nhất, còn những người khác có mặt là để hỗ trợ họ; và rằng tất cả mọi người khác trong công ty đều không biết thế nào là "làm được việc".

Ngược lại, các nhân viên hỗ trợ lại cho rằng nhân viên kinh doanh không hiểu tính phức tạp và chuyên môn cần thiết để đưa ra một sản phẩm/dịch vụ có chất lượng; họ bực tức khi bị yêu cầu phải đáp ứng những hạn chót phi lý hoặc phải thoả hiệp về chất lượng sản phẩm của dịch vụ hoặc hàng hoá chào ra; họ bực bội khi nhân viên kinh doanh không hiểu bản chất của sản phẩm/dịch vụ và yêu cầu những tính năng không phù hợp với đặc tính chung của sản phẩm/dịch vụ đó; họ cho rằng nhân viên kinh doanh cố gắng kéo họ ra xa khách hàng và điều khiến họ bực mình nhất là họ phải làm việc thêm nhưng khoản tiền thưởng lại thuộc về nhân viên kinh doanh.

Nhân viên kinh doanh thường rất dễ đổ tội cho người khác

Tôi không biết vì sao họ lại có đặc điểm này nhưng theo quan sát của tôi thì đây là một đặc điểm cực kỳ nổi trội của nhân viên kinh doanh.

Hầu hết nhân viên kinh doanh hy vọng được làm việc trong môi trường có bổng lộc, tiền thưởng

Nếu bạn cho rằng tiền thưởng là cách thức khiếm nhã để tạo động lực cho nhân viên và hạn chế dùng tiền thưởng, coi nó là sự hỗ trợ để tạo ra động lực cho nhân viên thì bạn cần biết một thực tế rằng tiền thưởng là chuẩn mực để thúc đẩy nhân viên kinh doanh. Tuy vậy, điều quan trọng là bạn cần phải cân nhắc kỹ lưỡng khi đặt ra các tiêu chí thưởng. Ví dụ, nếu khoản tiền thưởng chủ yếu dựa vào khối lượng hàng kinh doanh thì nhân viên kinh doanh không có động lực để đẩy mức giá bán lên cao nhất có thể, do đó bạn cần phải đặt tiêu chí dựa trên lợi nhuận kết hợp với khối lượng hàng hoá bán ra.

QUẢN LÝ NHÂN VIÊN HỖ TRỢ

Có thể bạn đang nghĩ rằng bạn đang quản lý nhân viên hỗ trợ theo đúng như cách mà bạn đã áp dụng đối với các thành viên khác trong nhóm, rồi tự đắc về khả năng quản lý của mình và bỏ qua nội dung này. Lý do khiến tôi viết mục này là vì nhiều nhà quản lý thấy khó khăn khi quản lý nhân viên có trình độ và chuyên môn rất khác so với chính bản thân họ. Nếu bạn gặp khó khăn giống tôi thì tôi có thể đưa ra một số lời khuyên sau đây:

Việc không có bằng đại học không có nghĩa là không có những kinh nghiệm sống thực tế

Đôi khi tôi cho rằng hầu hết những người có bằng cấp đầy đủ nhất lại là những người thiếu kinh nghiệm sống thực tế nhất. Kinh nghiệm sống thực tế và sự nhiệt tình là những phẩm chất mà bạn cần lưu ý khi tuyển chọn nhân viên hỗ trợ.

Hãy tin tưởng rằng nhân viên hỗ trợ là những người đáng tin cậy

Điểm mấu chốt để trở thành nhân viên hỗ trợ tốt là sự đáng tin cậy. Việc các thành viên trong nhóm cảm thấy phải liên tục kiểm soát hoạt động của các nhân viên hỗ trợ thay vì tin tưởng họ là một điều không thể chấp nhận được.

Bạn nên hướng dẫn nhóm mình cách làm sao có được sự hỗ trợ tốt nhất từ các nhân viên hỗ trợ

Bạn đừng mong rằng các thành viên trong nhóm của mình sẽ tự biết cách làm việc với nhân viên hỗ trợ sao cho có hiệu quả nhất. Sau đây là một số quan niệm sai lầm phổ biến:

• Nhân viên hỗ trợ đều là những người kém cỏi;

• Các nhân viên hỗ trợ đều hiểu hết những vấn đề của người mà họ đang hỗ trợ;

• Nhân viên hỗ trợ là những người có thể hiểu được người khác đang nghĩ gì;

• Các nhân viên hỗ trợ đều quá bận rộn nên họ không giúp tôi;

• Công việc của tôi mới là khẩn cấp nhất.

Mẹo ở đây là bạn cần biết phải cung cấp bao nhiêu thông tin chi tiết và thông tin cơ bản cho một nhân viên hỗ trợ cụ thể nào đó và

liệu có cần phải viết ra hay chỉ cần nói miệng. Một số nhân viên hỗ trợ có thể làm việc mà không cần chi tiết chính xác về nhiệm vụ của mình trong khi đó những nhân viên khác lại cần có thông tin đầy đủ và chi tiết. Điều quan trọng là bạn nên để nhân viên hỗ trợ biết thời hạn của công việc và biết sắp xếp công việc này với những ưu tiên khác của họ.

Đầu tư vào việc đào tạo nhân viên hỗ trợ có thể mang nhiều lợi ích to lớn

Nhiều nhân viên hỗ trợ chưa bao giờ được đào tạo cách thức để đưa ra dịch vụ tốt cho khách hàng. Ví dụ, nhiều nhân viên hỗ trợ chưa bao giờ được nghe về tầm quan trọng của việc cung cấp thông tin phản hồi về tiến triển công việc cho những người mà họ hỗ trợ và cảnh báo về khả năng công việc bị trì hoãn. Hơn nữa, việc sử dụng ngày càng nhiều công nghệ tin học vào môi trường làm việc cũng đồng nghĩa với việc sẽ phải đầu tư vào việc giúp các nhân viên hỗ trợ cập nhật kỹ năng của họ.

Hãy đảm bảo rằng nhân viên hỗ trợ được tôn trọng

Một số người coi nhân viên hỗ trợ là những người hầu và không hề lịch sự với họ. Hãy nói với các thành viên trong nhóm của bạn biết rằng hành động như vậy là không thể chấp nhận được. Thậm chí tôi đã từng yêu cầu nhân viên hỗ trợ báo cáo cho tôi biết tên của nhân viên nào có thái độ thiếu tôn trọng, sau đó tôi nói rõ với những nhân viên này rằng nếu họ không sửa cách cư xử của họ đi thì họ sẽ không nhận được bất kỳ sự giúp đỡ nào của nhân viên hỗ trợ nữa. Tuy nhiên, lễ độ không có nghĩa là các thành viên trong nhóm có thể bỏ qua thái độ làm việc cẩu thả. Nếu các nhân viên khác thấy không hoàn toàn tin tưởng vào sự giúp đỡ của nhân viên hỗ trợ thì họ cũng nên lịch sự nhưng cứng rắn cho nhân viên hỗ trợ biết họ đã làm cho mình thất vọng dường nào.

KẾT LUẬN

Bạn phải hiểu những gì mà các chuyên gia của bạn nói. Hãy chắc chắn rằng các chuyên gia giải thích vấn đề theo cách mà bạn có thể hiểu được. Hãy tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn có thể thực sự hiểu được vấn đề.

Hãy thận trọng với những chuyên gia là người:

• Ủng hộ những giải pháp cụ thể nào đó;

• Nói rằng điều đó là không thể;

• Cố gắng khiến bạn phụ thuộc vào những lời khuyên liên tục của họ.

Khi làm việc với luật sư, hãy nhớ rằng họ là những người có xu hướng chống lại sự rủi ro, ghét việc thay đổi quá nhanh và thích tranh luận gay gắt (đặc biệt ưa thích việc tranh luận trước toà).

Khi làm việc với nhân viên công nghệ thông tin, hãy nhớ rằng phần mềm không giống như những môn học kỹ thuật truyền thống. Việc tính toán dự án phần mềm là rất khó khăn và thường chủ yếu dựa trên việc so sánh với những phần mềm trước đó mặc dù một phương pháp hiệu quả khác là tính toán lại chi phí khi đã thực hiện được 1/3 dự án.

Hầu hết các dự án phần mềm đều không thể hoàn thành vì những lý do thuộc về khả năng kiểm soát quản lý như:

• Những yêu cầu không đầy đủ;

• Không nghiên cứu kỹ quan điểm của người sử dụng về phần mềm đó;

• Tính năng của phần mềm quá phức tạp;

• Thời hạn hoàn thành không thể thực hiện được;

• Các nhà quản lý không thể giải quyết được các vấn đề phát sinh vì họ cho rằng mình không có đủ trình độ để can thiệp vào dự án.

Bạn có những vai trò quan trọng khác trong việc quản lý dự án phần mềm, đó là:

• Hãy chắc chắn rằng các đặc tính phi chức năng của phần mềm được cấu trúc hệ thống ghi địa chỉ;

• Hãy chắc chắn rằng quy trình kiểm tra, quản lý mã, hướng dẫn người sử dụng những thông tin cần thiết để vận hành chương trình, mã hoá tiêu chuẩn, kiểm tra lại mã đã được tiến hành đầy đủ.

Khi làm việc với nhân viên sáng tạo, hãy nhớ rằng nhiều người trong số họ sợ rằng họ sẽ mất đi khả năng sáng tạo và bạn cần liên tục trấn an họ. Nhân viên sáng tạo thường bị ám ảnh bởi công việc thì họ mới có thể sáng tạo được và bạn cần quyết định xem mình có thể khoan dung cho những ám ảnh và những tính cách khó ưa của họ đến mức độ nào.

Nhân viên tư vấn thường là những người có tâm tính của một găngxtơ. Nhiều người trong số họ không có tinh thần làm việc theo nhóm. Họ thường coi mình là trung tâm và thường quan tâm đến tiền hơn cả.

Nhân viên kinh doanh có nhiều đặc điểm tính cách giống như nhân viên tư vấn. Bạn nên nhớ rằng họ là những người đi săn. Họ thường yêu cầu mức tiền thưởng và thường không hài lòng với những biện pháp khuyến khích tài chính do bạn đề ra, vì thế hãy cẩn thận khi đề ra những biện pháp này.

Bạn có thể cho rằng nhân viên hỗ trợ là những người có thể tin cậy được. Việc thiếu bằng cấp không có nghĩa là họ không có khả năng làm việc tốt. Bạn có thể cần đào tạo nhân viên trong nhóm của mình để họ biết cách sử dụng nhân viên hỗ trợ như thế nào thì đạt hiệu quả tốt nhất.

Chương 5
Cơ cấu nhóm

TỰ TỔ CHỨC CÔNG VIỆC

Hầu hết chúng ta đều biết đến các nguyên tắc quản lý thời gian, hoặc nếu không thì cũng đã có rất nhiều sách tham khảo về chủ đề này. Tuy nhiên, cho dù có là nhà quản lý thời gian tốt bao nhiêu thì tôi cũng mạo muội kết luận rằng:

Cho dù bạn có quản lý thời gian tốt bao nhiêu thì bạn cũng không thể làm được tất cả mọi việc mà bạn muốn.

Điều này có nghĩa là bạn cần phải học những kỹ năng giúp giảm đáng kể khối lượng công việc phải làm, như là:

- Trao quyền;
- Giảm mức độ đòi hỏi tương ứng với mỗi nhiệm vụ nhất định;
- Từ bỏ những việc có mức độ ưu tiên thấp.

Trước khi vào phần cơ cấu nhóm, tôi muốn nói thêm một chút về hai ý sau trong ba ý trên.

Giảm mức độ đòi hỏi tương ứng với mỗi nhiệm vụ nhất định

Tôi biết có rất nhiều vị giám đốc tự làm khó mình chỉ vì họ không biết cách làm việc tốt một cách "vừa đủ". Hay nói cách khác, có rất nhiều việc không nhất thiết phải dành quá nhiều thời gian. Bạn cần phải đặt ra các quy tắc cho mình để có thể tự mình nhận biết được việc gì có thể làm nhanh rồi đặt ra một giới hạn thời gian thích hợp cho nó.

Từ bỏ những việc có mức độ ưu tiên thấp

Một lần, tôi đã làm một thử nghiệm như sau. Tôi để cho mình ngập lụt trong một đống các email từ các bộ phận khác nhau trong công ty yêu cầu tôi phải trả lời cho họ nhiều vấn đề khác nhau. Tôi đã lờ đi tất cả và thử chờ xem liệu có bao nhiêu người giục giã tôi. Có khoảng 90% trong số đó chẳng hề giục tôi. Trong số 10% còn lại, tôi chỉ trả lời một cách rất ngắn gọn cho khoảng 80% và dành phần lớn thời gian để xử lý rất cẩn thận 20% còn lại. Kết quả là, tôi đã thực sự giải quyết được 2% công việc.

Tôi còn tiến hành vài cuộc thử nghiệm khác nữa để xác định xem mình có thể bỏ qua những việc gì mà không bị gặp rắc rối. Nhưng có lẽ, tôi sẽ không nói thêm nữa kẻo chẳng khác nào "vạch áo cho người xem lưng". Tôi không có ý khuyên mọi người bắt chước hành động có vẻ vô trách nhiệm như vậy. Lý do tôi mô tả những thử nghiệm của mình chỉ để nói lên rằng: nhà quản lý nên suy nghĩ về những ưu tiên của mình và cân nhắc xem việc nào có thể bỏ qua được để có thể dành nhiều thời gian hơn cho những việc thực sự quan trọng.

Một khía cạnh nữa của việc xác định những nhiệm vụ không thể bỏ qua là phải nhận thức được những việc mà "ông chủ" đặc biệt quan tâm đến. Hãy thực tế một chút bởi vì việc xác định được những việc mà mình làm có thể gây ấn tượng tốt với cấp trên là rất đáng làm và như vậy sẽ không tự đẩy mình vào tình thế bất lợi.

QUẢN LÝ CÔNG VIỆC

Trước khi tìm hiểu những cách thức có thể tổ chức nhóm, ta nên xem lại những nhiệm vụ đặc trưng, chủ yếu mà một nhà quản lý phải làm:

• "Chữa cháy" - nhân viên sẽ liên tục yêu cầu sự giúp đỡ từ nhà quản lý để giải quyết các vấn đề phát sinh;

• Xây dựng các chiến lược kinh doanh;

• Thực hiện công tác "dân vận": (ví dụ như khen thưởng nhân viên, tính lương);

• Phân công công việc và phân bổ các nguồn lực khác;

• Quản lý hoạt động (tài chính, cơ sở vật chất cùng các công việc liên quan để cho một nhóm có thể hoạt động tốt);

• Quan hệ với các bộ phận khác trong tổ chức (trong các dịp thông

thường và cả trong những dịp đặc biệt);

• Thể hiện vai trò lãnh đạo (một người có khả năng gây ảnh hưởng);

• Làm sứ giả (xây dựng mối quan hệ với các nhóm khác ở trong và ngoài tổ chức);

• Làm một người kinh doanh;

• Làm một thuyết khách;

• Giao tiếp với khách hàng;

• Đánh giá những thành quả hoạt động của nhóm.

GIAO VIỆC

Điều đầu tiên khiến một người quản lý phải đau đầu là việc cơ cấu một nhóm dựa trên những kỹ năng của nhân viên hiện tại hay những người sẽ tuyển dụng. Việc thiết kế một cấu trúc nhóm thích hợp rồi sau đó lại đặt ra các vị trí chức năng trong cấu trúc đó chỉ phát huy hiệu quả khi nhóm đó đủ lớn tới mức có thể tìm đủ nhân viên với các kỹ năng cần thiết. Cứ cho rằng cuốn sách này hướng đến các giám đốc ở cấp thấp nhất trong tổ chức thì việc cơ cấu nên một nhóm trong số những nhân viên mình quản lý sẽ vẫn có ý nghĩa và đem lại hiệu quả cao hơn cho công tác quản lý của các giám đốc.

Người quản lý cần phải luôn nhớ rằng mình chỉ có một số lượng nhân viên nhất định, những người chỉ có thể đảm nhận một dự án hay một nhiệm vụ chính và có trách nhiệm phải hoàn thành tốt. Giả sử một nhóm gồm năm nhân viên như vậy thì người quản lý của nhóm đó chỉ có thể thực hiện năm nhiệm vụ thực sự tốt. Vì vậy, hãy đảm bảo rằng năm nhân viên đó đang đảm nhận năm nhiệm vụ quan trọng nhất. Khi đó, người quản lý cũng đồng thời phải ý thức rằng những nhiệm vụ khác sẽ được hoàn thành ở mức độ thấp hơn.

Trước khi thảo luận xem người quản lý có thể giao những việc như thế nào thì cần phải nhắc lại một nguyên tắc là: mục đích chính của giao việc là để giảm khối lượng công việc cho người quản lý. **Giao việc sẽ hoàn toàn không có ý nghĩa gì nếu sau đó, người quản lý lại phải mất công để ý, kiểm tra chẳng khác nào tự mình làm.** Mỗi nhiệm vụ cần một người hết lòng vì công việc. Một khi đã giao việc cho một người không tận tuỵ với công việc

thì điều đó cũng có nghĩa là đã giao nhầm người. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi người quản lý cứ phải liên tục kiểm tra xem công việc có ổn không. Điều này không có nghĩa người quản lý phó mặc những công việc đó cho nhân viên mà chỉ theo dõi ở một mức độ hợp lý, còn thì để cho nhân viên hoàn toàn chủ động làm việc.

Những công việc mà người quản lý hoàn toàn có thể chuyển giao là quản lý nhân sự và quản lý hoạt động. Trong hai nhiệm vụ đó, quản lý hoạt động có phần quan trọng hơn vì nhiệm vụ này mất nhiều thời gian và rất căng thẳng. Hơn nữa, cá tính làm nên một người lãnh đạo tốt lại không phù hợp với vai trò của người quản lý công việc hàng ngày của toàn đội. Do vậy, người quản lý có thể chuyển giao công việc quản lý hoạt động sang cho người khác ở các cấp độ khác nhau. Trường hợp thứ nhất, người quản lý sẽ chuyển giao gần như toàn bộ trách nhiệm của mình cho một người quản lý kinh doanh chuyên nghiệp. Trường hợp thứ hai, người quản lý có thể giữ lại những trách nhiệm chính và tuyển những trợ lý đáng tin cậy để thực hiện những công việc quản lý hàng ngày.

Nếu người quản lý không giỏi giao tiếp nội bộ thì nên tìm một người nào đó có thể giao việc quản lý nhân sự. Thậm chí ngay cả khi người quản lý cảm thấy mình không đến mức phải trao nhiều trách nhiệm cho người khác thì vẫn nên có một người trong nhóm thường xuyên nói chuyện, thăm hỏi nhân viên về những mối quan tâm của họ. Những người như vậy có thể trở thành trung gian giữa nhân viên và người quản lý. Cho dù có giỏi giao tiếp đến thế nào thì người quản lý cũng vẫn là "sếp", và do vậy, nhân viên sẽ không dễ dàng gì cởi mở nói chuyện với sếp bằng với một người khác. Sau đó, người này sẽ thay mặt mỗi cá nhân để gặp và trình bày những mối quan tâm chung mà không phải chỉ đích danh ai cả. Tôi đã áp dụng mô hình này trong nhiều năm và thực tế cho thấy mô hình này hoạt động rất tốt. Nếu đơn vị có một ban quản lý nhân sự hay một công đoàn mạnh thì hoàn toàn có thể đảm nhận nhiệm vụ đó.

Khi giao việc, người quản lý sẽ phải cân nhắc việc xây dựng một nhóm hay tìm những người thân cận sẽ đóng vai trò như một ban quản trị nhỏ cùng với mình. Nếu tìm được đúng người và hợp tác ăn ý với nhau thì điều đó là quá tuyệt vời. Tuy nhiên, nếu không có được những người như vậy thì thà tự mình quản lý còn hơn là cố bày vẽ ra như vậy.

Khi cấp trên yêu cầu chỉ định một hay nhiều phó, có hai trường hợp rất đặc trưng để xử lý việc này. Trường hợp thứ nhất, chỉ trao

quyền cho người phó thay mặt khi giám đốc đi vắng để tránh việc những người phó này tìm cách đưa ra những quyết định quan trọng nhân lúc giám đốc đi vắng. Trường hợp thứ hai là thực sự trao quyền cho phó giám đốc và đảm bảo cho họ quyền được đưa ra quyết định. Việc lựa chọn phương án nào là tuỳ thuộc vào mức độ tin cậy và sự ăn ý giữa giám đốc và người định lựa chọn.

Khi đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên thích hợp, người quản lý nên tạo cho nhân viên có cơ hội được làm việc trực tiếp với mình, cho dù chỉ là một chút ít thời gian. Những nhân viên này có thể là những người trợ tá đắc lực cho chính người quản lý hoặc có thể nhân danh người quản lý thực hiện một dự án hay chương trình cụ thể nào đó, giả dụ như thực thi các chỉ thị từ ban giám đốc đưa xuống. Cách này có ba cái lợi: thứ nhất, khối lượng công việc của người quản lý nhờ đó sẽ được giảm bớt; thứ hai, bản thân các nhân viên làm việc dưới quyền cảm thấy họ có cơ hội phát triển trong nghề nghiệp; và cuối cùng, những nhân viên đó sẽ giúp người quản lý hiểu được những vấn đề mà những nhân viên khác trong đội đang quan tâm.

Tuỳ thuộc vào quy mô của bộ phận hay nhóm, đội, người quản lý có thể cần phải đặt ra các cấp độ quản lý từ cao xuống thấp. Nếu phải làm điều này thì bạn đã không thuộc ở cấp quản lý mà cuốn sách này nhắm đến. Tuy nhiên, cuốn sách này cũng không nhắm đến những nhóm, đội mà cấp bậc quản lý gần như bằng không.

Một khía cạnh khác đáng để cân nhắc đó là mức độ hỗ trợ hoạt động đặt ra trong một nhóm. Một quan điểm cho rằng nên tuyển những nhân viên có tố chất sáng tạo và giao cho họ làm những việc như photocopy, sắp xếp lịch trình bày hay đại loại thế. Quan điểm khác lại cho rằng thật là điên khùng khi tuyển nhân viên "giá cao" chỉ để về làm những công việc chân tay. Bản thân tôi cho rằng mức hỗ trợ tốt nhất phải tương thích với hiệu quả chi phí, nhưng sự hỗ trợ tồi còn tệ hại hơn là không có.

SỬ DỤNG CÁC NHÀ TƯ VẤN

Tất cả chúng ta đều đã biết nhiều tổ chức bị phụ thuộc rất nhiều vào các nhà tư vấn quản lý. Tuy nhiên, có những thời điểm nên tuyển nhân viên từ bên ngoài là phù hợp hơn cả:

• Khi cần những quan niệm khách quan từ bên ngoài. Bản thân người quản lý và các thành viên trong đội rất dễ đưa ra quyết định dựa trên những tiền đề cứng nhắc mà một người từ bên ngoài sẽ sẵn sàng đối mặt. Những người từ bên ngoài cũng sẽ rất vô tư,

điều này có thể giúp dung hoà những xu hướng khác nhau trong đội.

• Khi muốn bổ sung kiến thức hay một kỹ năng cụ thể nào đó vào nền tảng đã có. Giả sử nhóm đang có ý định mở thêm một cơ hội kinh doanh tại một thị trường hoàn toàn mới thì nên tuyển những nhà tư vấn marketing và kinh doanh có hiểu biết và có kinh nghiệm về thị trường đó cho đến khi xác định được rõ ràng cơ hội thành công là có hay không.

TÓM TẮT

Cách thức trao quyền hay giao việc là một trong những kỹ năng cơ bản mà người quản lý phải biết để sử dụng để quản lý khối lượng công việc của mình. Đó cũng là cách để bổ sung cho những phần mà người quản lý còn khiếm khuyết.

Không có một chuẩn mực nào trong việc cơ cấu tổ chức nên một nhóm, đội. Chương này chỉ nhằm giới thiệu một số kỹ năng có thể sử dụng khi và chỉ khi đã có sẵn một đội ngũ nhân viên để trao quyền, hay nói cách khác, đó là những người bạn sẽ làm việc cùng.

Chương 6
Quản lý việc kinh doanh

Ngay cả nếu bạn không phải chịu trách nhiệm rõ ràng về tình hình tài chính, về các khoản lỗ lãi của nhóm mình thì bạn cũng phải kiểm soát chặt chẽ nhóm của mình đem lại giá trị cho khách hàng như thế nào và có kế hoạch phát triển để cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng ra sao. Mặc dù bạn không thể quản lý hết được những vấn đề sống còn mà doanh nghiệp mình đang phải đối mặt nhưng cũng cần có những kỹ năng cơ bản của một người làm nghề kinh doanh. Qua nhiều năm tìm hiểu những sai lầm trong công tác kinh doanh mà nhiều nhà quản lý đã mắc phải, tôi nhận thấy các kỹ năng cơ bản trong quản lý kinh doanh vẫn không được đông đảo mọi người biết đến hay không được áp dụng trên phạm vi rộng. Do vậy, tôi nghĩ cần phải bổ sung thêm chương về quản lý kinh doanh trong cuốn sách này.

NHẮC LẠI NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN

Marketing đôi khi sử dụng những hình ảnh cường điệu, phóng đại nhưng những nguyên tắc cơ bản trong marketing lại là cơ sở để bạn xác định nhiệm vụ cho việc kinh doanh của nhóm mình:

• Sản phẩm và dịch vụ nào bạn hiện đang bán và sẽ bán trong tương lai?

• Ai là khách hàng mà bạn đang nhắm tới?

• Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn và họ cạnh tranh với doanh nghiệp của bạn theo phương thức nào?

• Bạn muốn khách hàng của mình cảm nhận sản phẩm và dịch vụ của mình như thế nào?

• Làm cách nào có thể khiến khách hàng tiềm năng cảm nhận đúng về sản phẩm và dịch vụ của mình?

• Bạn định giá sản phẩm như thế nào?

• Làm cách nào khách hàng của bạn có thể phân biệt sản phẩm và dịch vụ của bạn với sản phẩm và dịch vụ của những đối thủ cạnh tranh khác?

• Làm cách nào khách hàng của bạn có thể tìm được sản phẩm và dịch vụ do bạn cung cấp?

Sau đó bạn phải bán dịch vụ của mình, tạo dựng được lòng trung thành của khách hàng với sản phẩm của mình, duy trì mức độ hài lòng cao trong khách hàng, phát hiện ra những thay đổi trên thị trường, nguyên nhân không kiểm soát được tình hình kinh doanh của mình, phản ứng với những thay đổi này, quản lý những rủi ro chính trong hoạt động kinh doanh…

Trước khi bắt đầu cảm thấy chán nản, hãy nhớ rằng mình không phải bắt đầu kinh doanh mà đang có một triển vọng kinh doanh sáng sủa. Chương này sẽ tập trung thảo luận cách mà bạn có thể đẩy mạnh công việc kinh doanh của mình hơn là thảo luận về việc bắt đầu kinh doanh một ngành nghề mới sẽ như thế nào.

TIẾP THỊ VÀ ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM

Đây là một trong những nguyên tắc cơ bản mà bạn cần biết. Nguyên tắc đầu tiên có vẻ khác thường:

Thị trường nhắm tới càng nhỏ và càng được chú trọng thì bạn càng dễ dàng trong việc tiếp thị sản phẩm và dịch vụ của mình

Chúng ta có thể hiểu được xu hướng muốn tạo ra sản phẩm và dịch vụ càng phù hợp với thị trường tiềm năng càng lớn càng tốt. Trong thực tế, nếu sản phẩm và dịch vụ của bạn càng khác biệt so với những sản phẩm, dịch vụ khác bao nhiêu thì nó sẽ phù hợp với nhu cầu của phân đoạn thị trường cụ thể bấy nhiêu và sẽ giúp bạn sẽ tiêu thụ và bảo vệ thị trường của mình khỏi các đối thủ cạnh tranh dễ dàng bấy nhiêu. Một lợi ích rất lớn của phương pháp này đó là nó giúp cho chúng ta tránh rơi vào tình trạng chiến tranh về giá giữa các đối thủ. Theo cách này thì việc định vị thị trường riêng biệt và vững chắc là biện pháp hay để duy trì lợi nhuận cao.

Cảm nhận của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ thường rất đơn

giản và thường được phát biểu dưới dạng một vài từ hoặc cụm từ đơn giản.

Điều đầu tiên cần chú ý đó là chính cảm nhận của khách hàng về sản phẩm, chứ không phải là thực tế sản phẩm và dịch vụ đó như thế nào. Không có ích gì khi phàn nàn rằng khách hàng không nhận thức đúng sản phẩm, dịch vụ của bạn. Chính việc bạn hành động hay không hành động là nguyên nhân khiến cho khách hàng nhận thức sai về sản phẩm, dịch vụ bạn cung cấp, do đó trách nhiệm của bạn là phải thay đổi những nhận thức sai lầm đó.

Thứ hai, bạn cần đảm bảo rằng mình có kế hoạch đưa những từ và cụm từ đơn giản vào trong tâm trí khách hàng và lập kế hoạch cho sản phẩm, dịch vụ, thực hiện quảng cáo và công tác quan hệ công chúng để củng cố việc định vị một cách đơn giản, dễ hiểu cho sản phẩm và dịch vụ của bạn. Có lẽ lỗi mà mọi người thường hay gặp nhất là định vị cho một sản phẩm quá phức tạp.

Hãy chắc chắn rằng việc định vị sản phẩm của bạn dựa vào lợi ích bạn mang lại cho khách hàng, chứ không phải dựa vào những đặc tính của sản phẩm và dịch vụ.

Đây là một sai lầm rất phổ biến. Hãy cố gắng đừng định vị sản phẩm của mình dựa trên những đặc tính kỹ thuật; hãy định vị nó dựa trên những lợi ích mà nó đem lại cho khách hàng. Một số đặc tính có liên quan chặt chẽ với những ích lợi đem lại cho khách hàng: ví dụ, với cùng công suất, động cơ 16 van của ô tô có thể có sức mạnh hơn động cơ 8 van nhưng tốt hơn hết là hãy tìm hiểu xem khách hàng coi trọng điều gì và hãy định vị sản phẩm theo hướng đó để có thể đáp ứng được nhu cầu của họ. Ví dụ, các công ty sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã thành công trên thị trường chủ yếu là do họ đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng về một loại xe có độ tin cậy cao. Một ví dụ khác trong ngành xe hơi đó là Tập đoàn Volve (là một trong những nhà cung cấp các phương tiện vận tải hàng đầu trên thế giới) đã định vị được thị trường của mình khi sản xuất được những xe hơi có tính năng an toàn cao.

Khi định vị sản phẩm và dịch vụ của mình, bạn hãy nghĩ xem khách hàng sẽ nghĩ như thế nào về sản phẩm và dịch vụ đó.

Nên nhớ rằng lợi nhuận mà bạn có được là do khách hàng coi trọng sản phẩm và dịch vụ của bạn. Các chuyên gia giỏi về quản lý khuyên rằng bạn nên luôn luôn tiếp cận với khách hàng của mình và quan điểm này hoàn toàn đúng khi bạn định vị một sản phẩm. Một câu chuyện minh hoạ rất tốt cho điểm này: một công ty

chuyên sửa chữa máy giặt đã đầu tư rất lớn nhằm cải thiện thời gian đáp ứng nhu cầu sửa chữa máy giặt cho khách hàng. Sau đó nhân viên marketing đã chuyển bản câu hỏi thăm dò tới khách hàng và nhận được kết quả như sau: nguyên nhân chủ yếu khiến cho khách hàng không hài lòng là việc nhân viên sửa chữa không đến đúng giờ và không gọi điện thông báo rằng họ sẽ đến muộn.

Thương hiệu thực sự quan trọng

Do nhận thức của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ là rất đơn giản nên thương hiệu hàng hoá và dịch vụ của bạn đóng một vai trò thực sự quan trọng. Thương hiệu sẽ gói trọn sự tin cậy mà khách hàng cảm nhận trong sản phẩm và dịch vụ của bạn. Với vị trí của mình ở trong công ty, có thể bạn không phải làm nhiệm vụ đăng ký nhãn hiệu hàng hoá, tuy nhiên bạn cũng nên chú ý kiểm tra việc sử dụng nhãn hiệu của mình có vi phạm những nhãn hiệu đã đăng ký hiện tại không hay có xâm phạm tên miền Internet hiện tại không.

Bạn cần cân nhắc xem mình nên tập trung thương hiệu cho sản phẩm và dịch vụ của mình đến đâu và xây dựng danh tiếng cho nhóm của mình đến mức độ nào. Nhìn chung, không nên xây dựng thương hiệu cho nhóm các công ty thường hay tái cơ cấu nên tên cho nhóm của bạn sẽ không tồn tại lâu dài.

Mở rộng thương hiệu

Mở rộng thương hiệu là việc bạn sử dụng một thương hiệu đã thành công để cố gắng bán một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Bạn cần đọc một quyển sách về marketing để có thể hiểu đầy đủ việc mở rộng thương hiệu có thể nguy hiểm đến mức độ nào, tuy nhiên, cách giải thích đơn giản nhất là mở rộng thương hiệu có thể phá vỡ những nguyên tắc cơ bản về việc chỉ tập trung định vị sản phẩm và dịch vụ hiện có.

Mở rộng thương hiệu là một sai lầm rất phổ biến bởi vì sử dụng sản phẩm và dịch vụ hiện tại là cách thức hợp lý thông thường để phát triển những cơ hội kinh doanh mới. Ví dụ, bạn có thể mong muốn phát triển một sản phẩm mới giống với một trong những sản phẩm hiện có của bạn và thu hút được nhóm những khách hàng mới. Trong những trường hợp như vậy, việc sử dụng danh tiếng của những sản phẩm hiện tại sẽ giúp khách hàng "tin tưởng ngay lập tức" về sản phẩm mới đưa ra của anh. Tốt hơn hết hãy giúp khách hàng nhận biết được sản phẩm mới. Trong một số tình huống cụ thể, cần quyết định xem lợi thế một sản phẩm mới

có được khi dựa trên danh tiếng của sản phẩm cũ có xứng đáng so với những rủi ro mà nó có thể gây ra cho giá trị hiện tại của thương hiệu hay không.

Tính trung thực là một công cụ marketing hiệu quả

Chỉ tập trung vào những sản phẩm và dịch vụ của mình sẽ giúp bạn tạo ra sự khác biệt đáng tin cậy so với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng nhiều khách hàng lại quan niệm sai về sản phẩm và dịch vụ của bạn. Công khai chấp nhận những hạn chế trong sản phẩm và dịch vụ của mình nghĩa là bạn sẽ ít nhận được những yêu cầu về thông tin của những khách hàng hơn - những người sẽ không mua sản phẩm của bạn, đồng thời tăng độ tín nhiệm của khách hàng thông qua khoản bồi thường mà bạn trả cho họ nếu có lỗi trong sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Hãy nhớ rằng giảm giá là một công cụ khuyến mãi

Giữ nguyên một mức giá là nguyên tắc để tăng doanh thu kinh doanh. Nếu sản phẩm và dịch vụ của bạn không có đặc điểm phân biệt rõ ràng với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh thì giá cả có thể là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định mua của khách hàng. Nếu giá cả không phải là yếu tố chính trong quyết định mua của khách hàng thì hãy suy nghĩ kỹ trước khi quyết định giảm giá vì lợi nhuận sẽ giảm theo.

Hãy táo bạo! Đây là việc an toàn duy nhất bạn nên làm

Trong bối cảnh nhận thức của khách hàng khá đơn giản và bạn gặp khó khăn khi muốn gây được sự chú ý của khách hàng thì một chiến lược marketing dè dặt có vẻ không phát huy được hiệu quả.

Hãy đọc một quyển sách tốt về marketing

Những cuốn sách mà bản thân tôi ưa thích có ở "Phần gợi ý đọc" ở cuối chương này.

Hãy lập kế hoạch kinh doanh theo phương pháp chuẩn nhưng đừng để những phương pháp này làm bạn quên đi những nguyên tắc cơ bản

Có rất nhiều sách giáo khoa chuẩn có nội dung đề cập vấn đề này được giảng dạy trong các khoá học MBA (cao học về quản trị kinh doanh) điển hình. Bạn nên đọc ít nhất một trong những cuốn sách này để có thể hiểu những kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh chuẩn như phân tích SWOT (Strengths - điểm mạnh, Weakness - điểm

yếu, Opportunities - Cơ hội, Threats - Mối đe doạ) và các hình thức khác của hệ thống sản phẩm như Boston Matrix . Theo tôi, hầu hết những phân tích có thệ thống này đều giúp bạn hiểu thấu đáo việc kinh doanh của mình hơn. Và bạn cũng sẽ không gặp khó khăn lắm khi áp dụng những kỹ năng chuẩn và tránh được những phân tích hơi quá sâu về việc marketing và định vị sản phẩm - những công việc hết sức quan trọng để có thể kinh doanh thành công.

CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH

Có thể đặt tiêu đề phụ cho mục này là "Gặp thời cơ". Nếu bạn nhìn lại những thành công mà mình đã đạt được thì có bao nhiêu thành công là kết quả của việc lập kế hoạch có tính toán và bao nhiêu thành công là kết quả do sự việc đó xảy ra tại đúng thời điểm? Tôi cho rằng hầu hết các kế hoạch chi tiết đều nhanh chóng bị mất hiệu lực do những sự kiện bất ngờ xảy ra. Tôi coi việc lập kế hoạch trong phạm vi lâu dài là một hành động nhìn chung là không có hiệu quả nhưng tôi lại tin rằng việc tạo ra chiến lược dài hạn lại có thể đem lại giá trị lớn.

Giá trị của chiến lược lâu dài là gì? Tóm lại, chiến lược lâu dài sẽ giúp bạn phản ứng một cách thông minh đối với những tình huống đang xảy ra để có thể ngay lập tức nhận ra sự trùng hợp may mắn đã đem lại cơ hội to lớn cho công việc kinh doanh của bạn. Một ví dụ nữa là: bạn vừa quyết định có chiến lược mở rộng khả năng kinh doanh trong đó có cả khả năng kinh doanh một mặt hàng mới; nếu cơ hội kinh doanh đến và hơn nữa giúp bạn có đủ nguồn tài chính đủ để kinh doanh một mặt hàng mới thì bạn nên chớp lấy cơ hội này. Một ví dụ khác: có thể bạn quyết định chiến lược sẽ thâm nhập vào phân đoạn thị trường ngách mới, sau đó nếu có cơ hội tăng số lượng khách hàng quan tâm đến thị trường ngách này thì bạn sẽ nắm lấy cơ hội đó. May mắn thường chỉ là do nhận ra được những cơ hội và không để những cơ hội đó trôi đi.

Đề ra một chiến lược tốt là một hoạt động sáng tạo và những giám đốc có kinh nghiệm thường làm tốt công việc này hơn những giám đốc không có kinh nghiệm. Một cách học hay là đánh giá từng cơ hội mới xét trên quan điểm chiến lược. Nếu chiến lược hiện tại của bạn không giúp bạn đánh giá được cơ hội thì hãy xem xét mình cần thêm những gì vào chiến lược đó để chiến lược này giúp mình đánh giá được các cơ hội mới. Theo phương pháp này thì một chiến lược có thể lớn mạnh theo thời gian.

Các chiến lược thường tỏ ra hiệu quả trong việc đánh giá các cơ hội hơn là việc nhận ra và phản ứng với các mối đe doạ. Là một lãnh đạo trong một công ty thì một trong những vai trò chính của bạn là đảm bảo việc tồn tại lâu dài cho hoạt động kinh doanh trong nhóm của mình. Để làm được điều này, cần phát hiện ra những thay đổi này đối với môi trường bên ngoài, trong đó hoạt động kinh doanh của nhóm có thể đe doạ cơ bản đến sự tồn tại của nhóm của bạn. Hai mối đe doạ lớn nhất là việc thay đổi về mặt cấu trúc quyền lực trong công ty và việc thay đổi bản chất của thị trường nơi bạn bán sản phẩm và dịch vụ (ở trong hay ngoài công ty).

Tôi không có ý định nói về việc theo dõi sự thay đổi trong cấu trúc quyền lực của công ty anh. Anh sẽ phải quyết định mình nên hiểu những quan điểm chính trị này ở mức độ nào để có thể điều chỉnh chiến lược sao cho phù hợp. Quan điểm có phần hơi ảo tưởng của tôi là trong phần lớn các trường hợp, cách tự vệ tốt nhất tạo dựng một tổ chức kinh doanh mạnh trên cơ sở những giá trị cốt lõi cho công ty của bạn.

Có kiến thức chung về xu hướng thị trường là cách duy nhất giúp bạn phát hiện ra những thay đổi bất ngờ có thể xuất hiện trên thị trường của bạn. Chỉ cần đọc báo thương mại là bạn có thể hiểu xu hướng thị trường hiện nay là gì. Nếu là người say mê công việc kinh doanh thì bạn có thể làm mọi thứ để xác định xu hướng hiện nay của thị trường. Nếu không phải là người say mê công việc kinh doanh thì bạn cần tạo ra các hoạt động quan sát thị trường trong nhóm của mình và lắng nghe những phân tích của họ về khả năng thay đổi đột ngột của thị trường. Khi tự mình quan sát thị trường thì bạn có những kiến thức để tham gia thảo luận xu hướng thị trường với những người quan sát thị trường khác trong nhóm của bạn. Nhiều nhóm/công ty đã bị phá sản bởi vì họ không phản ứng đủ nhanh trước thay đổi đột ngột trên thị trường của họ - bạn quả là liều nếu không chú ý quan sát thị trường.

VIẾT MỘT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Nội dung của một chiến lược kinh doanh là gì? Tôi khuyên bạn nên xem xét chiến lược của mình dưới sáu đề mục có quan hệ chặt chẽ với nhau sau: định vị sản phẩm, khả năng của nhóm, quy định và tổ chức nhóm, môi trường bên ngoài, các mối liên hệ liên quan đến môi trường bên ngoài và phân tích rủi ro. Tôi cũng khuyên bạn chỉ nên tập trung vào những thay đổi chủ yếu dưới những đề mục này. Một nguyên tắc quản lý quan trọng khác là:

Bạn chỉ có thể làm tốt được một vài việc

Sản phẩm và dịch vụ của bạn chỉ có thể khác biệt với sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh ở một số điểm mà bạn làm tốt hơn thôi. Điều này cũng đúng với trường hợp bạn tự mình nêu ra những thách thức có thể phải đối mặt trong chiến lược của mình. Bạn chỉ có thể thay đổi được một số mặt tại một thời điểm. Một điểm cần chú ý là một chiến lược kinh doanh có tính thực tế cao thường chỉ mất một hoặc hai trang khi trình bày.

Định vị sản phẩm

Mục này sẽ miêu tả những thay đổi chủ yếu mà anh mong muốn để phát triển việc định vị sản phẩm và dịch vụ của mình. Đó có thể là nâng cao hay phát triển sự khác biệt mang tính cạnh tranh trong sản phẩm và dịch vụ hiện tại của bạn. Đó có thể là việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới gần giống với sản phẩm và dịch vụ hiện tại của bạn, hoặc có thể tung ra thị trường một sản phẩm hoàn toàn mới mà khả năng chuyên môn hiện tại của bạn cho phép bạn có thể thực hiện được.

Những thay đổi quan trọng xét trên góc độ khách hàng nào bạn đang có ý định theo đuổi? Bạn có thể tăng số lượng khách hàng hiện tại của mình bằng cách giảm giá hoặc tăng khuyến mãi, hoặc nâng cao các kênh phân phối tới thị trường hoặc bằng cách thu hút nhóm khách hàng mới chú ý đến sản phẩm và dịch vụ hiện tại.

Hai đoạn vừa nêu đều tập trung đến sự phát triển. Quan trọng không kém là hãy xác định trọng tâm chú ý của mình.

Khả năng nhóm

Bạn muốn thay đổi khả năng chính của nhóm mình như thế nào? Khả năng chính là những kiến thức và khả năng chuyên môn có sẵn trong nhóm của bạn. Ví dụ, một kiến trúc sư có thể có kiến thức và trình độ chuyên môn trong việc thiết kế cấu trúc một cốc thuỷ tinh mới lạ. Một ví dụ về sự thay đổi khả năng nhóm có thể là một hãng thiết kế phần mềm - chuyên gia trong việc thiết kế hệ thống tín hiệu cho ngành đường sắt - đã khai thác mối liên hệ của hãng với ngành đường sắt để phát triển khả năng thiết kế hệ thống thông tin - ví dụ như phần mềm nối dữ liệu cảm biến vào hệ thống thông tin khách hàng hiển thị trên sân ga.

Quy định và tổ chức nhóm

Các mặt khác nhau trong chiến lược kinh doanh đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Bạn có thể cho rằng việc thay đổi trong tổ chức hay trong quy định có thể là cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu nào đó trong chiến lược. Ví dụ như việc bổ nhiệm giám đốc bộ phận chăm sóc khách hàng hay quy định về việc trả lời nhanh những khiếu nại của khách hàng.

Môi trường bên ngoài

Những thay đổi chủ yếu nào bên ngoài công ty có thể ảnh hưởng đến việc kinh doanh của bạn trên thị trường? Những thay đổi này bao gồm: công nghệ, đối thủ cạnh tranh, các vấn đề về mặt pháp lý và quy chế, việc sáp nhập và mua lại các công ty và khách hàng quan trọng của bạn.

Như tôi đã đề cập ở phần trước, bạn cần phải quan sát liên tục những thay đổi này vì chúng có thể ảnh hưởng nặng nề đến khả năng kinh doanh trong nhóm của bạn. Chúng ta ít khi dự đoán được những thay đổi này, bí quyết ở đây là hãy phát hiện chúng và phản ứng với chúng trước khi những đối thủ cạnh tranh hiện tại hay mới của anh làm điều đó.

Liên kết với môi trường bên ngoài

Đây là một việc mà rất nhiều nhà lãnh đạo bỏ qua. Khi nhắc đến đề mục này, anh có thể nghĩ đến những khía cạnh sau:

• Công ty nào khác hay những bộ phận nào khác trong công ty của anh có cùng mục đích với anh? Những bộ phận đó có thể là nhà cung cấp, cộng tác viên, đối tác và hiệp hội thương mại.

• Các kênh bên ngoài anh sử dụng để bán sản phẩm và dịch vụ của mình.

• Nguồn thông tin bên ngoài của anh có thể bao gồm các ấn phẩm, bản báo cáo của các nhà tư vấn, nghiên cứu thị trường (được phát hành, đặt mua hay do anh trực tiếp gửi bản câu hỏi điều tra đến khách hàng), hệ thống mạng lưới sử dụng những nhân viên liên lạc, tham gia hội chợ, hội thảo, hội nghị, hội họp và cơ sở dữ liệu công ty.

• Liên kết với báo chí, quảng cáo và liên kết với phòng quảng cáo và phòng quan hệ công chúng trong công ty bạn.

Phân tích rủi ro

Những thay đổi trong chiến lược của anh chính là những rủi ro. Đề ra những mục tiêu táo bạo trong chiến lược của mình là việc làm có ý nghĩa nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu anh không đạt được mục tiêu mình đề ra? Cùng lắm thì chiến lược của anh có thể ảnh hưởng đến cả nhóm và thất bại đồng nghĩa với việc nhóm của anh sẽ tan rã. Nếu tình huống kinh doanh trở nên đáng thất vọng thì cách duy nhất có thể là hạn chế thất vọng đó. Do đó, anh nên so sánh những rủi ro và lợi ích mà chiến lược mình đề ra và kiểm tra lại chúng.

PHẢN ỨNG VỚI NHỮNG MỐI ĐE DOẠ VÀ NHỮNG CƠ HỘI

Lý do khiến bạn không phản ứng nhanh là ở bạn

Nhiều nhà quản lý nổi tiếng đã nhấn mạnh đến tốc độ kinh doanh ngày càng nhanh. Chu kỳ sản phẩm giảm, kỳ vọng của khách hàng tăng và những thay đổi về công nghệ đang làm bất ổn tình hình kinh doanh vốn đang ổn định. Họ cũng rút ra kết luận những công ty có khả năng phản ứng nhanh với thị trường thường có lợi thế vô cùng to lớn. Trong chương sau, tôi sẽ đề cập việc các nhà quản lý thường có quyền lực lớn rất nhiều so với quyền mà họ được công ty trao cho. Vì thế, khi đã xác định được một cơ hội hay một mối đe doạ mới, bạn có thể phản ứng ngay lập tức không? Phản ứng sẽ chắc chắn tạo ra những vấn đề gây sốc; các nhân viên chủ chốt có thể bị chuyển sang một công việc khác hoặc các chương trình hiện tại có thể không được chú trọng nữa hoặc bị bỏ rơi. Tóm lại, phản ứng khiến bạn phải làm rất nhiều việc. Bạn dễ dàng phát hiện được lý do tại sao “hệ thống” ngăn bạn không phản ứng, trên thực tế thì vấn đề là do bạn.

Cần phản ứng dữ dội trước tin xấu

Khi sự việc xấu diễn ra, thường thì người ta hay đánh giá thấp khả năng những việc đó sẽ nhanh chóng trở nên trầm trọng hơn. Hãy luôn ghi nhớ rằng việc phản ứng dữ dội đôi khi rất có hại nhưng việc không phản ứng đủ nhanh hay đủ mạnh lại thường gây ra những tai hại không thể sửa lại được.

Nếu bạn cần tàn nhẫn, đừng sử dụng phương pháp nửa vời

Chắc chắn sẽ có những lúc bạn phải trở thành người tàn nhẫn. Trong những trường hợp như vậy, đừng trở thành người nửa nhân đạo. Hãy tấn công vững chắc và nhanh chóng nhất nếu có thể và khi bạn đã lật ngã được đối thủ - hãy đá họ! Nếu đó là một

cuộc sát phạt lẫn nhau thì nhiệm vụ của bạn là phải đảm bảo rằng mình giành thắng lợi.

Hy vọng rằng lời khuyên này sẽ giúp bạn nghĩ kỹ trước khi bạn quyết định có những hành vi tàn nhẫn. Tôi cũng xin nhắc bạn một điều để một đối thủ bị thương là một việc làm rất nguy hiểm. Tuy nhiên, ngay cả nếu bạn hoàn toàn đánh bại được đối thủ của mình thì họ cũng sẽ có cơ hội cầm hoà ở những ngày sau đó. Vì lý do này bạn nên chơi cứng rắn nhưng công bằng. Đối thủ của bạn có thể tha thứ cho bạn nếu bạn thắng họ trong một trận đấu công bằng, nhưng nếu bạn chơi bẩn thì các đối thủ của bạn sẽ có thể tận dụng mọi cơ hội để "chơi lại".

QUẢN LÝ QUY ĐỊNH KINH DOANH

Hãy cẩn thận lựa chọn các biện pháp kiểm soát

Trong nguyên tắc quản lý - nói khái niệm nới lỏng/thắt chặt rất gần nhau. Tốt nhất là bạn chỉ nên lựa chọn một số khía cạnh trong việc kinh doanh của mình để kiểm tra chặt chẽ mà thôi. Ví dụ như chi phí quản lý, xem xét dự án và chi tiêu vốn. Không có nguyên tắc kỳ diệu nào cả; bạn cần lựa chọn những biện pháp kiểm tra phù hợp với tình hình kinh doanh của bạn, phù hợp với biện pháp kiểm tra của công ty của bạn, phù hợp với văn hoá... tóm lại là phù hợp với mọi thứ. Bạn cần biết được một thực tế là nhân viên của bạn có thể phản ứng rất gay gắt trước những quy định gò bó, nghiêm ngặt. Điều này có thể gây ra những hậu quả không mong muốn mà bạn không thể lường trước được. Ví dụ, bạn cần cẩn thận khi đặt ra những tiêu chí về tiền thưởng và các động lực thúc đẩy nhân viên làm việc vì nếu không, nó sẽ ảnh hưởng đáng tiếc đến hành vi ứng xử của nhân viên trong công ty.

Quy trình làm việc trên - dưới chỉ có hiệu quả đối với những công việc được ghi rõ ràng

Quy trình làm việc từ trên xuống dưới yêu cầu một nhiệm vụ phải được ghi chi tiết trước khi được triển khai. Quy trình này thường được sử dụng để giúp lập kế hoạch cho phần tiếp theo của nhiệm vụ và thường phát huy hiệu quả khi bạn bắt tay triển khai một nhiệm vụ mà mình đã hiểu rõ. Bạn nên sử dụng quy trình này khi đang cố gắng làm một việc gì đó ngay từ lúc đầu tiên. Các nhà quản lý thường cảm thấy hứng thú vì khả năng dự đoán mà quy trình làm việc này có thể đem đến, tuy nhiên nếu bạn áp dụng nó trong những nhiệm vụ không được ghi rõ ràng thì rõ ràng là không có hiệu quả.

Các quy định thường sụp đổ khi quy mô nhóm tăng

Thông thường quy mô nhóm không ổn định và hay bị gián đoạn. Với một nhóm ví dụ như chỉ có 5 người, chúng ta có thể tin tưởng vào quy trình làm việc bình thường bởi vì mọi người đều biết mình phải làm gì. Một nhóm có số lượng lớn hơn, ví dụ 20 - 30 người thì có thể làm việc mà không cần có cấp quản lý trung gian, với điều kiện bạn biết mọi người và mọi việc đang diễn ra. Với số lượng nhân viên lớn hơn 20 - 30 người, bạn cần phải cơ cấu tổ chức nhóm để bạn không phải trực tiếp kiểm soát mọi hoạt động của nhóm. Nếu quy mô nhóm của bạn tiếp tục tăng lên thì hãy chú ý đến cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc của công ty và hãy cơ cấu lại nhóm của mình để phù hợp với cơ cấu công ty.

Quy mô nhóm không ổn định thường xảy ra đồng thời với những bất ổn khác. Ví dụ, nếu một trong những sản phẩm và dịch vụ của bạn gặp trục trặc trên thị trường thì bạn sẽ phải đối mặt với những vấn đề kinh doanh chủ yếu cũng như phải đối mặt với tình trạng quy mô của nhóm bạn bất ngờ tăng lên. Nhiều công ty nhỏ không quản lý được số lượng nhân viên không ổn định như vậy. Nếu bạn làm việc trong một công ty lớn hơn thì sẽ có một bộ phận hỗ trợ nhóm của bạn thoát khỏi tình trạng quy mô nhân viên ngày càng tăng. Khi gặp tình huống như thế này, bạn nên dành ưu tiên hàng đầu cho việc phân công công việc cho các nhân viên phù hợp với quy mô và cơ hội kinh doanh mới; nếu không số lượng nhân viên trong nhóm của bạn sẽ tăng hơn, tăng hơn nữa và hiển nhiên là nhóm của bạn sẽ mất đi trọng tâm.

TÀI CHÍNH, PHÁP LÝ VÀ THƯƠNG LƯỢNG

Có bốn lĩnh vực mà bạn cần có kiến thức chuyên môn tối thiểu đó là pháp lý, quy chế, tài chính và thương lượng.

Bạn không thể bỏ qua các vấn đề pháp lý và quy chế, coi đó là vấn đề của người khác; bạn cần phải hiểu các tài liệu pháp lý mà bạn ký và bạn cần hiểu các rủi ro pháp lý mà công ty bạn có thể bị phải đối mặt. Tôi khuyên bạn nên liên lạc với nhân viên tư vấn pháp lý và xem có cần tham gia những chương trình đào tạo pháp lý không, hay họ có cần tư vấn công ty của bạn dưới dạng văn bản hay không. Bạn cần phải hiểu các quy chế như sức khoẻ và an toàn, sự phân biệt đối xử và không tin cậy. Các vấn đề pháp lý và quy chế có thể phá hoại công việc kinh doanh và sự nghiệp của bạn và bạn phải quản lý những rủi ro đó bằng cách có sự am hiểu đủ để tránh rủi ro này.

Bạn phải hiểu được tình hình tài chính của nhóm mình cũng như tình hình tài chính của một dự án. Có rất nhiều khoá học đào tạo về những vấn đề cơ bản của tài chính và có thể công ty của bạn cũng giới thiệu một khoá học phù hợp với bạn. Bạn cần phải hiểu những khái niệm ẩn sâu dưới "bảng cân đối kế toán" về hoạt động của nhóm của bạn. Không hiểu tình hình tài chính của nhóm cũng giống như bay nhanh trên một máy bay phản lực trong sương mù ở khu vực có núi mà không có dụng cụ điều khiển - và điều này có thể gây ra cái chết. Bản thân tôi thấy trách nhiệm này của một nhà quản lý là cực kỳ chán, nhưng nếu được hỏi liệu tôi có phiền lòng khi phải làm việc này hay không thì tôi sẽ trả lời: "Không, khi bạn cân nhắc đến sự lựa chọn khác".

Cuối cùng, bạn có thể phải thay mặt cho nhóm mình hay cho cả công ty mình đi đàm phán. Có rất nhiều khoá học dạy kỹ năng đàm phán, nếu bạn chưa tham gia một khoá học nào thì hãy ngừng đọc và đăng ký học ngay!

HIỂU BIẾT NGUYÊN TẮC, NÓI DỰA TRÊN NGUYÊN TẮC VÀ THỰC HIỆN THEO NGUYÊN TẮC

Nguyên tắc 80:20 (Định luật Pareto)

Nguyên tắc 80:20 đúng với rất nhiều tình huống trong kinh doanh. Ví dụ như 80% doanh thu kiếm được đều do 20% khách hàng của bạn tạo ra; 80% nguy cơ kinh doanh trầm trọng đều do 20% khách hàng của bạn gây ra; 20% nhân viên của bạn có ảnh hưởng quan trọng đến 80% công việc kinh doanh của bạn; 80% thời gian quản lý nhân sự được dùng để quản lý 20% nhân viên. Một nhà lãnh đạo thông minh hiểu Định luật Pareto và biết cách điều chỉnh những ưu tiên của họ cho phù hợp.

Khoan thêm nhiều giếng

Thật tốt nếu bạn có thể áp dụng Định luật Pareto vào những cơ hội kinh doanh mới. Thông thường 80% các cơ hội kinh doanh sẽ thất bại và chỉ có 20% mới thành công, giúp bạn kiếm được tiền. Ngay cả nếu bạn chỉ thành công 20% trong tổng số các cơ hội kinh doanh thì bạn cũng vẫn nên áp dụng Định luật Pareto và 20% của 20% cũng tạo ra được một khoản tiền rất lớn. Biết tỷ lệ thất bại này, bạn sẽ cố gắng làm tốt hơn ở những cơ hội tiếp theo. Hãy đầu tư vào những cơ hội nào có khả năng tạo ra nhiều tiền nhất.

Tiêu đề của mục này dựa trên một câu chuyện (có thể không chính xác) so sánh các hoạt động khai thác của hai công ty dầu. Cả

hai công ty đều dành số tiền như nhau để khai thác dầu. Một công ty dùng nhiều tiền hơn để thăm dò địa chất trước khi khoan dầu. Công ty kia thì dùng số tiền ít hơn để thăm dò địa chất và dành số tiền tiết kiệm được để khoan thêm những lỗ khoan kiểm tra. Kết quả là công ty thứ hai mà khoan được nhiều hơn tìm thấy nhiều dầu hơn.

Quản lý khi tình hình kinh doanh xuống dốc

Bạn cần biết khoan thêm nhiều giếng dầu có ảnh hưởng phụ là hầu hết các cơ hội đều sẽ thất bại vì vậy hãy đảm bảo rằng bạn sẽ phân tích kỹ chi phí và khoản tiền nợ phải trả nếu việc khoan thêm dầu không thành công và hãy tích cực quản lý để có thể giảm thiểu được tình hình kinh doanh đang xuống dốc. Phân tích khi tình hình kinh doanh đang xuống dốc có thể là cách thức tuyệt vời để lựa chọn xem những cơ hội nào không nên theo đuổi. Hãy nghe theo lời khuyên sau:

Nói "không" thường quan trọng hơn nói "có"

Một trong những việc bạn phải làm để có thể tiếp tục thực hiện được chiến lược kinh doanh mình đề ra là nói "không" với những cơ hội đến vào lúc cuối. Rất khó để từ chối một công việc kinh doanh dễ dàng, nhưng nếu việc kinh doanh đó không phù hợp với chiến lược mà bạn đề ra thì nó sẽ ngăn bạn theo đuổi những cơ hội thực sự phù hợp với chiến lược đó - vì thế, không nên coi đây là công việc kinh doanh dễ dàng, nó khiến công việc bạn đang làm bị đứt quãng mà thôi. Điều này cho thấy rõ ràng bạn không thiếu những cơ hội kinh doanh.

Tại sao lại phải mở rộng? Hãy chọn những quả nằm phía dưới trước

Điều này quá rõ ràng, xin hãy giải thích cho tôi tại sao chúng ta không làm như thế nhiều hơn. Tại sao lại dành một khoản tiền khổng lồ vào những vụ kinh doanh đầy rủi ro trong khi đó lại dành khoản tiền ít hơn cho những cơ hội tuyệt vời với tỷ lệ chi phí - lợi nhuận tốt hơn nhiều? Tôi nghĩ câu trả lời nằm ở từ tuyệt vời. Một bí quyết có liên quan là:

Nên nhớ rằng bán hàng cho những khách hàng hiện tại là dễ dàng nhất

Trong tất cả các quả ngọt ở dưới thấp, cái mà mọi người thường hay bỏ sót nhất là tiềm năng bán thêm sản phẩm và dịch vụ cho những khách hàng hiện tại. Bạn đã đáp ứng được khả năng mua

sắm của những khách hàng hiện tại của bạn và việc bạn cần làm là hỏi họ xem họ có nhu cầu mua thêm sản phẩm hay dịch vụ nữa không.

Đừng xao nhãng những khách hàng hiện tại

Bạn nên nhớ rằng việc mất một khách hàng hiện tại dễ dàng hơn rất nhiều so với việc tìm một khách hàng mới do vậy hãy đầu tư vào việc chăm sóc những khách hàng hiện tại.

Hãy tránh những bất ngờ không dễ chịu

Từ quan trọng ở đây là những bất ngờ. Khi bạn biết có vấn đề gì đó đang xảy ra, hãy thông báo cho khách hàng biết càng sớm càng tốt, đừng hy vọng rằng mọi việc sẽ tốt hơn… mọi việc sẽ càng trở nên trầm trọng hơn. Tiếp cận được khách hàng vào thời gian thích hợp sẽ giúp bạn dễ dàng hơn trong việc đàm phán để giải quyết vấn đề đó. Đây là một trường hợp đặc biệt của một nguyên tắc chung chung hơn:

Tính trung thực phát huy tác dụng

Một trong những niềm vui trong công việc quản lý đó là mọi người hầu hết đều tin vào những việc hợp lý. Nếu khách hàng tin tưởng bạn thì mọi việc sau đó sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Bồi thường và giao hàng

Khi bị sức ép phải bán được hàng hay phải xoa dịu một khách hàng đang buồn bực thì mọi người có xu hướng đưa ra thời hạn giao hàng tốt nhất có thể hoặc việc tính những chi phí phát sinh thêm ở mức thấp nhất. Hãy cố gắng không làm những việc này. Về mặt lâu dài, việc làm khôn ngoan nhất là hãy tiến hành đồng thời nhiều công việc sau đó tính thời gian và số tiền dành cho từng công việc này. Trong nhiều trường hợp, việc doanh thu bán hàng bị mất trước mắt sẽ quan trọng hơn so với việc cân bằng những lợi ích lâu dài cho công ty.

Rõ ràng rằng lời khuyên này chỉ nên được áp dụng nếu công ty của bạn đủ vững chắc để có thể bù đắp được những khoản lợi nhuận bị mất trước mắt để nghĩ đến những lợi ích về lâu về dài sau này. Tôi chắc rằng nhiều độc giả cũng sẽ mỉm cười hỏi: "Ông/bà muốn hoa hồng màu nào?" khi nhìn thấy khách hàng của mình đang muốn muốn khiêu vũ tự do trên đường phố.

Những khó khăn thường là những cơ hội

Nhiều khách hàng biết rằng các nhà cung cấp của họ sẽ mắc sai lầm. Vấn đề mà khách hàng quan tâm chính đó là làm thế nào mà nhà cung cấp có thể giải quyết được sai lầm đó. Vì thế, khi nhóm của bạn làm hỏng một việc gì, bạn phải nhận ra đó là cơ hội để mở rộng mối quan hệ của mình với những khách hàng đó bằng cách cho họ thấy bạn có thể thoát khỏi được tình huống khó khăn đó tốt như thế nào.

Nói chuyện với những người có vị trí quan trọng nhất

Cách tốt nhất để vẫn duy trì tốt được công việc kinh doanh hiện tại đó là hãy nói chuyện với những nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng của mình. Những nhân viên này rất có thể biết khả năng bán thêm những sản phẩm và dịch vụ cho những khách hàng hiện tại của bạn. Họ cũng có thể biết cái gì là "đề tài nóng" trong đầu khách hàng - đây là những tín hiệu tuyệt vời cho xu hướng thị trường đang xuất hiện - nó có thể là trở thành vật cản trở hay thành những cơ hội cho công việc kinh doanh của bạn.

Nhận thức được những hạn chế của những việc đã từng xảy ra trong quá khứ

Một lợi thế của một nhà quản lý nhiều kinh nghiệm đó là khả năng nói: "nó sẽ không có hiệu quả bởi vì tôi nhớ khi chúng ta làm...". Nhưng sự nguy hiểm của việc áp dụng kinh nghiệm quá khứ vào những sự việc đang diễn ra trong hiện tại là ở chỗ sự việc đó có thể thay đổi. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin một sai lầm phổ biến đó là nói "vật này hay vật nọ trước kia không có tác dụng" nhưng khả năng của máy tính hiện nay có thể thực hiện được những việc mà trước kia người ta cho rằng nó không thể làm được.

Nhận thức được sự nguy hiểm khi suy luận điều gì

Nhận định xu hướng hiện tại sẽ diễn ra như thế nào trong thời gian tới là một việc làm không khó. Ví dụ, một thị trường đã và đang tăng hàng năm được 25% có thể khiến bạn giả định rằng thị trường đó sẽ tiếp tục tăng, nhưng khi thị trường đó không tăng lên nữa thì bạn thấy mình đã mở rộng thị trường quá mức. Hãy luôn luôn cảnh giác với những tín hiệu ban đầu cho thấy có xu hướng thị trường đang tăng lên và chuẩn bị phản ứng (phản ứng mạnh) với tình huống đó. Hãy cân nhắc kỹ trước khi đầu tư trong bối cảnh thị trường có xu hướng thay đổi.

Thận trọng khi quyết định đa dạng hoá sản phẩm hay dịch vụ

Nhiều nhóm nhỏ, theo thuật ngữ kinh doanh, thường đặt tất cả trứng của mình vào một giỏ. Trong những trường hợp này họ rất dễ bị lôi cuốn vào việc đa dạng hoá những lĩnh vực khác. Tuy nhiên, đa dạng hoá làm giảm khả năng tập trung vào marketing và tốt hơn hết là bạn nên hoạt động trong những lĩnh vực mà mình hiểu rõ nhất. Đa dạng hoá mà bạn có thể áp dụng trước tiên đó là mở rộng những lĩnh vực mới nhưng có liên quan đến khả năng chính của bạn trên thị trường.

KẾT LUẬN

Một khía cạnh quan trọng nhất trong việc quản lý kinh doanh đó là hãy thiết lập những ý tưởng tập trung, rõ ràng và đơn giản về việc khách hàng sẽ cảm nhận như thế nào về sản phẩm và dịch vụ của bạn vì chính điều này tạo ra sự khác biệt giữa sản phẩm và dịch vụ của bạn với sản phẩm và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh khác.

Bạn nên sử dụng chiến lược kinh doanh cho phép mình phát hiện ra những cơ hội, tạo ra lợi thế về mặt chiến lược cho công việc kinh doanh của bạn. Một chiến lược tốt cũng giúp bạn nhận ra những cơ hội mà bạn không nên theo đuổi. Nói "không" đúng lúc cũng quan trọng như lập một kế hoạch kinh doanh có thể thực hiện được.

Bạn phải dành thời gian quan sát môi trường bên ngoài do những ảnh hưởng của nó có thể khiến bạn phá sản. Những thay đổi này có thể là thay đổi về mặt công nghệ, sáp nhập và mua lại tạo ra một đối thủ mới và những thay đổi về mặt quy chế. Khi phát hiện ra những thay đổi này thì bạn phải sẵn sàng hành động nhanh và cứng rắn để đối mặt với những đe doạ và biến mối đe doạ thành cơ hội.

Hãy nhớ nguyên tắc của Định luật Pareto:

• Đầu tư vào việc giữ và khai thác (theo cách tốt nhất có thể) 20% khách hàng - những người tạo ra 80% lợi nhuận cho công ty của bạn.

• Hãy nhớ rằng 80% những cơ hội mới sẽ khiến bạn mất tiền, vì vậy, hãy quản lý chặt chẽ chi phí của những cơ hội mới cho đến khi chắc chắn rằng chúng sẽ đem lại hiệu quả cho bạn.

Cuối cùng, đừng bỏ qua những quả ngọt nằm phía dưới. Hãy chắc chắn rằng bạn mở rộng kinh doanh liên quan đến những lĩnh vực chính trước tiên.

PHẦN GỢI Ý ĐỌC

Ries, Al và Jack Trout (1994), 22 luật bất di bất dịch trong Marketing: vi phạm những luật lệ này bạn sẽ phải gánh chịu mọi rủi ro (The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk), New York, Harperbusiness.

Những khái niệm cơ bản về marketing và thương hiệu rất ngắn gọn và hay.

Ries, Al và Laura Ries (2000), 22 quy luật vàng trong xây dựng thương hiệu (The 22 Immutable Laws of Branding), London, HarperCollinsBusiness.

Lời giới thiệu ngắn gọn, có ý nghĩa về quản lý thương hiệu. Một số phần trùng với cuốn 22 luật bất di bất dịch về Marketing (The 22 Immutable of Marketing)

Shell, G.Richard (2000), Mặc cả để có lợi thế: Các chiến lược khi đàm phán với những người biết điều (Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People), London, Penguin Books.

Một cuốn sách viết sâu sắc và thực tế về những sách lược để có thể đàm phán tốt.

Moore, Geoffrey A. (1999), Vượt qua khác biệt lớn: Marketing và Bán những sản phẩm công nghệ cao cho khách hàng đại chúng (Crossing the Chasm: Marketing and Selling High Tech Products to Mainstream Customers) New York, Harperbusiness.

Moore, Geoffrey A. (1999) Bên trong Cơn bão: Chiến lược Marketing từ Thung lũng Silicon (Inside Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge)

Đây là cuốn sách bạn phải đọc nếu muốn tham gia vào ngành công nghệ cao. Tôi cho rằng cuốn sách này cũng có nhiều phần liên quan đến những ngành phi công nghệ.

Chương 7
Quản lý tổ chức của mình

NGUYÊN TẮC

Về vấn đề này, tôi có thể tự tin cho rằng tôi đã "thực hiện theo những gì tôi giảng dạy". Trong chương này, bạn nên "nghe theo những gì tôi nói, đừng nhìn theo những gì tôi đã làm". Hãy nhìn việc này một cách lạc quan, tôi muốn truyền cho bạn một kinh nghiệm không dễ gì thành công của một nhà quản lý sợ "trận mạc".

QUẢN LÝ CÁC SẾP

Không để tình cảm xen ngang

Dù bạn có nghĩ sếp mình ngốc nghếch, thiển cận, thiếu nhiệt huyết, lý sự cùn đến mấy thì cũng hãy BÌNH TĨNH. Nếu hành động theo cảm tính, bạn sẽ tiêu ngay. Vấn đề ở chỗ là cho dù bạn có niềm đam mê và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình, bạn vẫn cần tỏ ra mình là người lý trí, có một cái đầu lạnh.

Trong hầu hết các công ty, sếp của bạn là các nhà quản lý bậc trung. Bạn cần hiểu rằng các nhà quản lý bậc trung thường sống trong một thế giới bất thường hơn bất kỳ cái gì do J.R.R Tolkien tạo ra (tại sao bạn cho rằng ông ấy gọi nó là Trái đất trung gian?). Hầu hết các nhà quản lý bậc trung biết hơn bạn một chút về hướng phát triển chiến lược của công ty bạn và dành hầu hết thời gian để xoay xở với những vòng xoáy ma thuật do các "thầy phù thuỷ" ở trụ sở chính tạo ra. Đừng nổi cáu lên với họ, đó không phải là lỗi của họ. Và cũng nhớ rằng cũng giống như hầu hết những người có yêu thuật, họ có thể rất nguy hiểm.

Đừng bao giờ đe dọa quyền lực của người khác

Những người có quyền không muốn quyền lực của họ bị đe dọa trực tiếp, do đó, bạn nên thực hiện những mục tiêu của mình mà không phải trực tiếp đối đầu.

Về bản chất, các nhóm xuất sắc là chính là mối đe dọa đối với các nhóm khác

Một trong những thực tế tàn nhẫn khi một nhóm nhỏ tồn tại trong một công ty lớn đó là nhóm của bạn càng làm tốt, nhóm bạn sẽ đe dọa tới nhiều người khác và các nhóm khác hơn. Cách duy nhất để giải quyết vấn đề này đó là vượt qua cách tránh các hành động mang tính đe dọa đơn thuần và trở nên thực sự thân thiện với những người sợ mối đe dọa đó. Cách thực hiện đơn giản nhất đó là làm cho họ cảm thấy họ cũng góp phần vào thành công của nhóm bạn. Hãy tìm lời khuyên và sự giúp đỡ từ những người và những nhóm cảm thấy bị nhóm của bạn đe dọa.

Đừng bao giờ dọa rằng bạn sẽ từ chức

Như tôi vừa đưa ra lời khuyên, bạn không nên từ chức để dọa nhân viên cốt cán, tôi cho rằng bất kỳ tổ chức khôn ngoan nào cũng chấp nhận việc bạn từ chức. Dọa sẽ từ chức không phải là cách hay để giải quyết xung đột.

Rất có thể bạn sẽ bị đẩy vào một vị trí khó có thể trụ lại lâu, trong trường hợp đó bạn nên từ chức. Nếu không may rơi vào tình huống đó, bạn nên lặng lẽ rời đi.

Hành động gây chia rẽ còn phổ biến hơn cả âm mưu

Bạn rất dễ nghĩ rằng công ty chẳng đoái hoài gì đến bạn và nhóm của bạn. Theo kinh nghiệm của tôi thì chính những hành động gây chia rẽ còn có nhiều hơn cả những âm mưu. Sự giao tiếp, trao đổi thông tin nội bộ trong một tổ chức thường rất tệ. Khi bạn nhận thấy có những âm mưu nào đó manh nha, cách tốt nhất là nên đến nói chuyện với sếp của bạn hoặc nói chuyện với bất kỳ người nào mà bạn cho rằng họ đang có ý đồ gì đó. Tôi khuyên bạn nên nghĩ xem làm thế nào là tốt nhất… vì đây có thể chỉ là một biểu hiện thông thường của việc quản lý chưa tốt.

Một điều cũng quan trọng không kém là cần phải chỉ ra cho mọi người trong đội cũng thấy được quan điểm này. Vì rất có thể trong đội sẽ có những người có ý đồ nhất định. Quan trọng là bạn tạo được một môi trường làm việc ôn hòa, vì tâm lý con người thường

có xu hướng chống lại sự ổn định. Các giám đốc cấp trung, giám đốc nhân sự, kế toán, luật sư và những người khác thường không có xu hướng xấu; họ thường cố gắng làm việc hết sức trong những tình huống khó khăn. Quan trọng là bạn cần cố gắng rộng lượng với bản thân mình và khiến toàn nhóm cùng thấm nhuần tư tưởng đó.

Đừng tranh đấu khi bạn biết không thể thắng hoặc không đáng phải làm thế

Nhóm của bạn thường có xu hướng cho rằng mọi động thái trong hệ thống công ty là những nỗ lực nhằm phá hoại những nguyên tắc của đội. Đôi khi cũng có những mối đe dọa xác thực mà bạn cần phải ngăn chặn bằng những biện pháp khôn khéo mà tôi sẽ trình bày dưới đây. Tuy nhiên, có một số vấn đề mà bạn không thể ngăn chặn được, hoặc không cần thiết phải làm vậy. Cũng giống như nhiều trường hợp khác, bạn chỉ có thể xử lý được một vài việc cùng lúc. Đừng phí phạm công sức của bạn, cũng như của nhóm bạn vào những vấn đề mà bạn không thể thay đổi được hoặc không thực sự là mối đe dọa sống còn đối với đội của bạn.

Một ví dụ là khi giới thiệu quy trình quản lý chất lượng ISO 9001 với các nhóm, công ty của tôi đã thiết lập những mẫu báo cáo công tác rất không bình thường, thậm chí còn quy định cả tiêu chuẩn cụ thể cho phần mềm soạn thảo ra những văn bản đó. Cả nhóm đều nhất trí cử tôi đi đấu tranh bật lại dự định này đến tận gốc rễ. Tôi đã thẳng thắn nói với họ rằng thứ nhất, chúng ta tất sẽ thua, và thứ hai, có nhiều vấn đề khác quan trọng hơn cần phải tranh đấu. Cũng đã có người này người kia cằn nhằn nhưng cuối cùng ý kiến của tôi vẫn được chấp nhận.

Lý thuyết về “quyền lực tự do”

Có rất nhiều cách khác nhau để trình bày lý thuyết này. Giám đốc điều hành của công ty tôi đã đưa ra một định nghĩa mà tôi rất thích:

Xin tha thứ thì dễ hơn là xin phép

Hầu hết các tổ chức hay công ty đều không thực sự biết họ đã trao bao nhiêu quyền cho các giám đốc cấp dưới. Nhiều công ty tạo điều kiện cho bạn bằng những lời hoa mỹ về trao quyền. Do vậy, nhiều khi bạn hoàn toàn có thể cứ tự quyết và làm lấy.

Bất lợi chính là ở chỗ hầu hết các công ty đều cố hữu một thói quen khiển trách. Cho nên, nếu quyết định của bạn là đúng thì

mọi người không nói gì, nhưng nếu mọi chuyện không suôn sẻ thì chắc chắn bạn sẽ bị khiển trách. Do vậy, bạn cần phải quyết định có chấp nhận không trong trường hợp bị khiển trách. Nếu bạn chỉ đơn thuần là muốn làm tốt công việc vì nhóm của mình thì tôi khuyên bạn nên sử dụng thứ "quyền lực tự do" này.

Một kỹ năng rất tốt, có cơ sở tâm lý học hẳn hoi, đó là khi bị khiển trách, hãy tỏ ra phục tùng và hối lỗi. Vì chẳng ai lại đi đánh người "chạy lại" bao giờ.

Một tình huống nữa mà tôi đề xuất sử dụng "quyền lực tự do" là khi lãnh đạo công ty không muốn bị hỏi xin phép. Ví dụ, khi một thành viên trong đội xin phép bạn để làm một việc gì đó mà chưa có trong quy định, vậy nếu đó là một yêu cầu hợp lý thì cứ đồng ý. Ở hầu hết các nước, quyết định của bạn sẽ ràng buộc về mặt pháp lý với công ty, nhưng công ty lại không muốn phải đưa ra quyết định mà có thể trở thành một tiền lệ rộng rãi. Trong những trường hợp như thế này, có lẽ công ty sẽ hài lòng hơn nếu bạn coi trách nhiệm đưa ra quyết định đó thuộc về nội bộ của nhóm.

Tìm kiếm không gian có thể linh hoạt

Trong bất kỳ một quy trình hay hướng dẫn nào cấp công ty đều có những chỗ mà ở mỗi bộ phận có thể có những cách hiểu khác nhau. Thường thì hoàn toàn có thể chỉ ra rằng cách hiểu cục bộ hoàn toàn phù hợp với tinh thần cơ bản ban đầu của các quy trình và hướng dẫn. Ví như khi tôi giám sát việc áp dụng quy trình quản lý chất lượng ISO 9001 tại đơn vị, tôi đã có một bản tiêu chuẩn gốc và dễ dàng có thể chỉ ra rằng cách hiểu của bộ phận về quy trình quản lý chất lượng của công ty hoàn toàn phù hợp với các văn bản về ISO 9001. Vì công ty chỉ cần biết rằng nếu các đánh giá viên chất lượng độc lập không ghi nhận một sự không phù hợp nào ở đơn vị bạn thì họ sẽ để bạn yên.

Hiếm có tổ chức nào sa thải bạn vì không làm gì

Trong kỹ năng vừa nêu, bạn hoàn toàn có thể không cần tuân thủ các hướng dẫn đến từng li từng tí mà không sao và cũng chẳng lo bị giáng chức. Miễn là bạn không cãi lại với ban quản lý rằng bạn đang không chịu nghe lời thì mọi chuyện đều sẽ êm xuôi.

Tôi thực sự khuyên bạn nên hạn chế sử dụng kỹ năng này. Mặc dù cấp trên của bạn có thể không sa thải bạn nhưng họ hoàn toàn có thể gây khó dễ cho bạn trong tương lai.

Đề nghị giúp đỡ

Khi làm việc với các bộ phận khác, như bộ phận nhân sự hay bộ phận tài chính, một thủ thuật hay là hãy tỏ ra tôn trọng nghiệp vụ của họ bằng cách xin họ tư vấn làm sao để giải quyết một việc gì đó nằm ngoài quy định thông thường. Nếu bạn tìm kiếm sự hỗ trợ hay tư vấn từ một người giỏi chuyên môn nghiệp vụ thì họ sẽ chỉ cho bạn chỗ có thể linh động được.

Xa hơn chút nữa, nếu bạn xây dựng được mối quan hệ tốt với một người cụ thể nào đó thì công việc liên quan đến bộ phận đó sẽ rất suôn sẻ. Một cách giúp tạo dựng mối quan hệ như thế là phải biết nhã nhặn, ví dụ như biết cách cảm ơn khi họ làm tốt việc cho mình.

Quan hệ tốt với khối hỗ trợ văn phòng

Thư ký và các nhân viên hỗ trợ là những nguồn thông tin giá trị và nguồn hỗ trợ đắc lực khi làm việc với các bộ phận khác cũng như với toàn công ty. Do vậy, nếu bạn không chỉ nhã nhặn với các thành viên trong nhóm mà còn với cả những người ở các bộ phận khác thì bạn sẽ rất dễ hòa nhập được với khối hỗ trợ văn phòng. Bạn sẽ thấy việc dừng lại nói chuyện đôi ba câu với các thư ký hay với nhân viên hỗ trợ khá là thú vị, chưa kể đến việc sẽ biết được thêm rất nhiều thông tin. Những người này vừa có khả năng giúp bạn, nhưng đồng thời cũng có khả năng gây khó khăn cho bạn.

SÁNG KIẾN

Ngày nay, các công ty có vẻ ưa chuộng các sáng kiến mang tính đời thường. Những việc quản lý tri thức, quản lý chất lượng, chất lượng toàn diện, tái cơ cấu, chuẩn hóa hay những việc đại khái vậy dường như bị gói gọn trong những khoảng thời gian giao thời giữa các tháng, quý, năm. Thêm vào đó còn có các hoạt động thường niên như lập kế hoạch kinh doanh, mà cái này mỗi năm lại thay đổi một lần. Làm thế nào một người có thể quản lý được chúng?

Hãy là người đầu tiên hoặc người cuối cùng

Lợi thế của người đi đầu là bao được một ý tưởng. Bạn sẽ có được lợi thế. Đồng thời bạn cũng có tiếng nói lớn nhất trong việc thiết lập một cách hiểu thống nhất về ý tưởng đó. Nếu không thì hãy để những bạn khờ khác thử nghiệm trước và hứng tất cả những sai sót hay bực mình, rồi cuối cùng mình mới làm.

Học hỏi sáng kiến của người khác

Sáng kiến thường đi kèm với một hình thức quỹ nào đó, cho dù đó chỉ là quỹ thời gian dành cho bạn và nhóm của bạn. Cứ cho rằng bạn có thể dùng sáng kiến của mình để thay đổi một điều gì đó mà bạn rất muốn làm. Giả dụ như nhiều người áp dụng quy trình chất lượng để thiết lập lại quy trình làm việc phù hợp cho đơn vị.

Lợi thế rất lớn của cách làm này là ở chỗ cả nhóm có vẻ sẽ hào hứng hơn trong việc tiếp thu và thực hiện những sáng kiến này nếu điều đó có lợi trực tiếp cho nhóm. Nhưng quan điểm của tôi là: một người quản lý có kỹ năng thì có thể biến hầu hết mọi ý tưởng hay sáng kiến thành lợi thế. Điều này sẽ tránh được một tình huống khó khăn khi bạn cố ép cả nhóm phải thực hiện một ý tưởng mà tất cả các nhân viên đều biết rằng bạn không thực sự tin tưởng vào nó.

Dùng sáng kiến để đàm phán về một thay đổi trong mục tiêu

Thông thường có thể dùng sáng kiến để đàm phán một sự thay đổi trong mục tiêu hiện tại với sếp của mình. Sếp chỉ có thể chấp nhận khi những ưu tiên mới xuất phát từ ý tưởng mới nhất phải đi đôi với việc những ưu tiên hiện tại phải được đánh giá lại.

Liệu các sáng kiến đã "đủ hay" chưa

Hãy tránh sai lầm khi dành quá nhiều công sức để thực hiện một sáng kiến. Còn nếu bạn thấy nó là đáng làm, nghĩa là bạn đang muốn tạo nên một sự thay đổi đột phá, thì lời khuyên này không nhằm phê phán những ý tưởng như vậy.

LỢI ÍCH VÀ MỤC TIÊU CÁ NHÂN

Đây là một chủ đề rất nhạy cảm. Nhân viên của bạn biết rằng chắc hẳn bạn sẽ có những mục tiêu phải đạt được. Họ sẽ nghi ngờ rằng những mục tiêu này là những thước đo rất qua loa về hiệu quả làm việc và họ cũng sẽ nghi ngờ rằng bạn đang để cho việc theo đuổi lợi ích cá nhân ảnh hưởng không tốt đến hành vi của bạn, mà những nghi ngờ này là đúng.

Hãy nói với cả nhóm về những mục tiêu và lợi ích của bạn là gì

Để xoa dịu những nghi ngờ trong nhóm thì chẳng có cách nào hay hơn việc hoàn toàn cởi mở với họ về điều đó. Tôi cũng khuyên bạn luôn nhớ một điều rằng việc làm khôn ngoan nhất là khiến họ thỏa mãn bằng cách đạt được càng nhiều mục tiêu đặt ra càng tốt. Mặc dù những mục tiêu có thể mới chỉ rất sơ lược, nhưng hoàn toàn có thể đạt được mà không ảnh hưởng nhiều đến những chỉ

tiêu đánh giá quan trọng khác. Nếu những mục tiêu phấn đấu đó thực sự có ảnh hưởng thì tôi khuyên bạn nên thảo luận với cả đội về giới hạn mức độ mà ở đó bạn có thể cân bằng được giữa mục tiêu đặt ra và những yếu tố quan trọng khác. Hãy nhớ rằng bạn không thể bỏ qua hay lờ đi những mục tiêu chung của công ty cho dù mục tiêu đó có ngớ ngẩn đến thế nào.

Ở Chương 3, tôi đã khuyên bạn nên dùng một phần lợi tức mà bạn được hưởng để tài trợ cho những hoạt động giao lưu chung của cả nhóm, và nói cho cùng thì đó cũng chính là những nỗ lực mà họ đã bỏ ra và xứng đáng được thưởng.

TÓM TẮT

Có bốn thông điệp quan trọng nhất ở chương này dành cho người quản lý là:

1. Không nên hành động theo cảm tính với các sếp. Đam mê là một đặc tính quan trọng của người lãnh đạo, nhưng lại là một điều tai hại khi trong quản lý.

2. Hãy sử dụng "quyền lực tự do". Xin lỗi sau còn tốt hơn là xin phép trước.

3. Hãy tìm những khoảng không có thể linh động được trong các quy trình của công ty. Cách tốt nhất là tạo dựng mối quan hệ tốt với các bộ phận khác trong công ty, đặc biệt là ban tài chính, ban hợp đồng, pháp chế và ban nhân sự.

4. Cố gắng tiếp thu những sáng kiến trong công ty để tiến hành cải tiến trong đơn vị mình.

Chương 8
Các bí quyết quản lý cơ bản

Có một vài nguyên tắc cơ bản áp dụng chung trong bất kỳ hình thức quản lý nào. Một số nguyên tắc đã được đề cập trong những chương trước. Tới chương này, tất cả các nguyên tắc sẽ được tổng hợp và nghiên cứu có hệ thống.

QUẢN LÝ NHỮNG YẾU TỐ PHỤ THUỘC LẪN NHAU

Mặc dù cuốn sách này phân tích độc lập cách quản lý theo các khía cạnh khác nhau nhưng bạn cần có con mắt nhìn tổng thể. Phong cách lãnh đạo của bạn phải phù hợp với văn hoá công ty do bạn tạo ra. Văn hoá làm việc theo nhóm phải phù hợp với loại hình kinh doanh bạn theo đuổi và đối tượng khách hàng bạn hướng tới. Công việc kinh doanh phải phù hợp với năng lực của nhóm. Cách thức tổ chức và hoạt động của nhóm phải phù hợp với văn hoá công ty và loại hình kinh doanh của công ty. Văn hoá nhóm cũng phải phù hợp với văn hoá công ty. Quá trình tuyển chọn nhân viên phải phù hợp với văn hoá công ty và yêu cầu công việc... Quản lý tốt những yếu tố phụ thuộc vào nhau này là một trong những nhân tố giúp phân biệt đâu là người quản lý giỏi và đâu là người quản lý tài ba.

QUY TẮC VÀNG

Hành vi ứng xử của bạn là tấm gương để mọi người trong nhóm học tập. Tôi không hề nói quá về tầm quan trọng của quy tắc vàng này. Vấn đề không ở khả năng bạn diễn đạt giỏi đến đâu mà là ở bạn làm tốt đến mức nào. Sức mạnh của nguyên tắc vàng này sẽ phát huy tác dụng nếu bạn đặt ra cho mình những nguyên tắc vững vàng làm cơ sở hành động.

NGUYÊN TẮC VÀ NHẤT QUÁN

Công việc quản lý sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu bạn muốn sử dụng quyền lực của mình điều khiển mọi việc. Còn dễ dàng hơn nữa nếu bạn có nhận thức rõ ràng việc gì đúng việc gì sai. Nếu bạn có cơ sở vững chắc để hành động, bạn sẽ cư xử tự nhiên và nhất quán. Trong chương viết về khả năng lãnh đạo, tôi đã đưa ra một gợi ý khá lý thú rằng nhà quản lý nên nghĩ tới việc tạo ra những hành vi tốt giả tạo. Lý giải cho hành vi này đó là theo quan sát riêng của mình tôi tin rằng khái niệm "việc làm đúng" là việc làm thông minh. Tôi đã chứng kiến khái niệm này được áp dụng rất nhiều lần và đi tới kết luận rằng hầu hết mọi người đều biết được điều gì là đúng trong hầu hết các trường hợp. Quy tắc vàng giúp các giám đốc điều hành theo nguyên tắc nhất định đều được kính trọng. Nhân viên sẽ không thiếu tôn trọng bạn, mà ngược lại còn kính trọng bạn hơn, nếu họ biết rằng bạn thực sự có đầu óc hơn là khả năng bẩm sinh.

TẤN CÔNG TRỰC DIỆN/TRÁNH TRẢ LỜI TRỰC TIẾP CÂU HỎI CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Một minh chứng khác trong việc áp dụng tính nhất quán đó là sử dụng cách thức tấn công trực diện đối với những vấn đề tế nhị trong quản lý. Trong trường hợp bạn không biết rõ động cơ hay phản ứng của người khác, bạn nên xử lý theo cách cố gắng làm việc đúng đắn. Có ba ưu điểm lớn khi bạn thực hiện cách này. Thứ nhất, theo kinh nghiệm cá nhân tôi, cách này rất hiệu quả hơn là những mẹo mực phức tạp. Thứ hai, cách này rất dễ để phòng thủ cho hành động của anh, và thường mọi người sẽ phản ứng chân thật với những gì chân thật. Cuối cùng là, nếu không thành công, bạn có thể tự an ủi mình với ý nghĩ rằng bạn đã cố làm điều đúng đắn và bạn không phải bận tâm vì mình đã chọn hướng đi sai.

NGUYÊN TẮC VÀ ĐAM MÊ

Nhà quản lý làm việc theo nguyên tắc chặt chẽ thường theo đuổi mục tiêu đam mê hết mình. Trong rất nhiều trường hợp, niềm đam mê là một lợi thế đối với một nhà quản lý; chẳng hạn như niềm đam mê đó chính là động lực thúc đẩy toàn nhóm. Tuy nhiên, niềm đam mê vẫn có mặt trái của nó nên nhà quản lý theo nguyên tắc và nhiệt huyết cần nhận thức rõ. Những người sôi nổi thường để tình cảm của mình xen vào công việc nhưng nhà quản lý ít nhiệt huyết hơn thường giữ mình được điềm tĩnh và khách quan. Đôi lúc phương pháp điềm tĩnh và khách quan lại rất cần thiết: chẳng hạn như biết được khi nào giảm thiểu tổn thất và ứng xử với cấp trên.

QUẢN LÝ NHỮNG THÁI CỰC

Các nhà quản lý cần phải chấp nhận họ thường phải đối mặt với các thái cực khác nhau. Mục cuối phân tích một nhà quản lý tài ba cần tận dụng cả hai thái cực nhiệt huyết và khách quan vào những thời điểm thích hợp. Các chương trước đã phân tích các nhà quản lý thường phải đáp trả vất vả và nhanh chóng tới mức nào trong một số trường hợp, trong khi trong một số hoàn cảnh khác lại có lợi - tôi gọi khái niệm này là lơ đãng vô hại. Bất kỳ phần nào được cuốn sách này phân tích, từ văn hoá, marketing tới quản lý, đều khuyên nhà quản lý nên chấp nhận những thái cực. Công việc quản lý không dành cho những người yếu tim!

KHUYẾN KHÍCH TRỞ NÊN TÀN NHẪN

Một trong những ví dụ điển hình có thể làm bạn ngạc nhiên, đó là sự kết hợp giữa lòng thương hại và sự tàn nhẫn trong một số lĩnh vực chẳng hạn như những người trên cương vị quản lý. **Một trong số sai lầm các nhà quản lý tài ba hay gặp phải là họ quá tốt bụng**. Theo quan điểm của tôi, trong rất nhiều trường hợp, lòng tốt không được đặt đúng chỗ sẽ trở thành sự quản lý tồi và độc ác. Chẳng hạn như quyết định nhân từ giữ lại những nhân viên không đủ năng lực làm việc dài hạn trong nhóm của mình. Nhân viên không đủ năng lực đó chắc chắn sẽ không hài lòng vì hầu hết những người khác đều làm tốt công việc của mình. Nhân viên đó không thực hiện tốt công việc của mình bởi họ không phù hợp với nhóm của bạn hoặc người đó phải làm công việc không thuộc chuyên môn của mình. Họ chính là mối hiểm hoạ đối với sự tồn tại của cả nhóm về lâu dài. Các nhân viên còn lại sẽ ngày càng phải chịu áp lực làm thêm phần việc của nhân viên thiếu năng lực. Tóm lại, lòng tốt của bạn trong trường hợp này sẽ làm mọi người không cảm thấy thoải mái, và thực tế là nó còn làm nản lòng mọi người.

TÔN TRỌNG, CÔNG BẰNG VÀ LỊCH SỰ

Từ "nhẫn tâm" thường làm người ta liên tưởng tới "những kẻ bất lương". Mặc dù tôi đang động viên bạn cân nhắc áp dụng hành vi cực đoan một chiều khi phù hợp nhưng bạn cũng nên nhớ rằng những thái cực trong hành động cũng có điều kiện của nó, cần phải nhất quán, công bằng, biết tôn trọng và lịch sự. Quan điểm của tôi vẫn là không chỉ hành vi ứng xử đúng, mà còn phải thông minh. Một lời đề nghị lịch sự thường có hiệu quả hơn là một yêu cầu cứng nhắc. Khách quan và nhất quán sẽ giúp hành vi nhẫn tâm được áp dụng phù hợp mà không tạo ra bầu không khí lo sợ.

ÓC PHÁN ĐOÁN

Các loại hành vi tôi đề cập trong cuốn sách này không phải một sớm một chiều giúp bạn lấy được lòng kính trọng từ nhân viên của mình. Tuy nhiên, có một yếu tố mà trước tới nay tôi chưa đề cập, đó là óc phán đoán. Một nhà quản lý giỏi cần phải đưa ra rất nhiều quyết định đúng đắn. Dù bạn là một nhà quản lý nguyên tắc, lịch sự và nhất quán tới mức nào, bạn cũng cần làm tốt công việc quản lý của mình. Óc phán đoán giá là một tố chất quan trọng để trở thành một nhà quản lý giỏi, nếu không có tố chất này, bạn nên tìm một công việc khác đỡ gây thiệt hại, tổn thất hơn.

CÁC NGUY CƠ CỦA VIỆC LÀM VIỆC QUÁ SỨC

Tôi đã từng đề cập rất nhiều lần về những áp lực mà nhiều nhà quản lý phải đương đầu. Rất nguy hiểm nếu bạn đối phó lại với những áp lực này bằng cách làm việc liên tục nhiều giờ liền. Tôi đã từng tự rơi vào bẫy của mình và khi tôi thoát ra khỏi thói quen làm việc liên tục nhiều giờ liền, tôi đã nhận thấy:

• Tôi mệt mỏi nên óc phán đoán bị ảnh hưởng nặng nề;

• Tôi làm việc không hiệu quả bằng khi tôi làm giảm giờ làm việc liên tục;

• Tôi mắc rất nhiều lỗi;

• Tôi bỏ qua những hoạt động cần thiết như giao tiếp và chiến lược;

• Tôi mất khả năng nói "không", do đó làm việc nhiều hơn và tham dự nhiều cuộc họp hơn mức cần thiết;

• Tôi trở thành một tấm gương xấu cho nhóm, những người luôn nhìn vào tôi để học tập;

• Tôi trở nên cáu bẳn và hay gắt gỏng;

• Cuộc sống gia đình tôi cũng bị ảnh hưởng nặng nề.

Nếu bạn có thói quen làm việc nhiều giờ liền, hay thử giảm giờ làm việc xuống và xem chất lượng kết quả công việc bạn làm có tăng thêm không.

ĐỊNH LUẬT PARETO

Nguyên tắc 80:20 áp dụng đối với hầu hết mọi công việc của một

nhà quản lý. Tiếc thay, rất nhiều nhà quản lý thường bỏ qua không ưu tiên hàng đầu. Cái bẫy thường gặp là dành quá nhiều công sức vào các vấn đề mới và hấp dẫn mà bỏ qua các tồn tại chán ngán nhưng lại ảnh hưởng tới công việc của bạn. Hãy nhớ phải bảo vệ nguồn khách hàng hiện tại; phát triển dây truyền sản phẩm hiện có; bán cho khách hàng hiện tại trước; quan tâm tới nhân viên chủ chốt của mình; và đảm bảo rằng các công việc quan trọng được giao phó cho nhân viên chủ chốt.

TẬP TRUNG, TẬP TRUNG VÀ TẬP TRUNG

Ba mẹo quan trọng nhất để đưa ra được những quyết định quan trọng, đó là tập trung, tập trung và tập trung. Trong rất nhiều lĩnh vực thuộc công việc quản lý, chỉ có một số việc đạt được mục tiêu, bạn nên tự hào về điều này. Chẳng hạn như, định vị một sản phẩm chỉ có thể bao gồm một vài điểm cạnh tranh nổi bật; một chiến lược kinh doanh chỉ có thể đạt được một vài mục tiêu trong một năm; văn hoá nhóm chỉ có thể đạt được một vài điểm; và bạn chỉ có thể thành công trong vài "trận chiến" trên cương vị quản lý của mình.

THỂ HIỆN SỨC MẠNH CỦA MÌNH

Một sai lầm các nhà quản lý thường mắc phải là cố gắng đạt được những mục tiêu lý tưởng hoá. Vờ như mình rất giỏi việc này nhưng thực tình lại rất tệ là một điều không tốt chút nào - bạn nên giao những việc đó cho người nào thực sự có khả năng. Hãy tổ chức, sắp xếp công việc cho nhân viên trong nhóm của bạn. Xây dựng kế hoạch kinh doanh dựa trên điểm mạnh sẵn có trong sản phẩm và dịch vụ của bạn, trong kinh nghiệm của nhân viên và trong nguồn khách hàng hiện tại. Bạn hãy khai thác điểm mạnh của nhân viên rồi giao cho họ công việc phù hợp.

KHÔNG LẪN GIỮA GIAO VIỆC VÀ QUẢN LÝ TIỂU TIẾT

Hầu hết các nhà quản lý hiểu được tầm quan trọng của việc giao nhiệm vụ, nhưng ít có nhà quản lý nào biết được cách giao việc sao cho phù hợp. Chọn công việc để giao phó, giao cho ai, với thoả thuận có toàn quyền quyết định với nhiệm vụ được giao đã được phân tích khá chi tiết trong các chương trước. Sự cần thiết cho phép nhân viên toàn quyền quyết định việc cần làm khác với quyền của chính bạn và sự cần thiết trong việc để nhân viên rút ra kinh nghiệm từ chính sai phạm của mình đã khiến việc giao phó

nhiệm vụ trở thành một trong số những công việc khó khăn nhất một nhà quản lý gặp phải. Phải tránh cách quản lý tiểu tiết trong khi vẫn giữ được cách điều hành chung. Nếu bạn không tin tưởng nhân viên của mình làm việc mà không có việc giám sát sát sao, họ sẽ không bao giờ có đủ tự tin và kinh nghiệm để xứng đáng với lòng tin của bạn.

NHẬN THỨC LÀ THỨ HIỆN THỰC DUY NHẤT

Nhân viên marketing nên hiểu rõ câu châm ngôn này, nhưng bạn cũng cần áp dụng câu châm ngôn này trong các hoạt động của mình. Ví dụ như, nếu người khác cho rằng bạn là người thiên vị thì hiện thực không quan trọng; bạn phải luôn gắn với cách nhìn này. Đừng mắc sai lầm đổ lỗi cho người khác vì cách nhìn của họ đối với bạn. Bạn phải lắng nghe khách hàng, nhân viên, các nhóm khác trong tổ chức của mình, các nhà cung cấp và các đơn vị cộng tác, nhờ đó, bạn có thể biết mọi người nghĩ thế nào về bạn, nhóm của bạn, sản phẩm và dịch vụ của bạn. Có quá nhiều các nhà quản lý chỉ nghe thông tin một chiều; bạn phải lắng nghe với tư cách cá nhân và cả với tư cách nhóm.

VÔ TÌNH BẠN ĐÃ TẠO RA VĂN HOÁ KHIỂN TRÁCH

Các nhà quản lý thường không chấp nhận việc nhóm của họ có văn hoá khiển trách. Bởi vì một khi bạn đã chấp nhận điều này thì bạn phải bằng mọi cách tránh việc tạo ra văn hoá khiển trách trong nhóm của mình. Sẽ dễ hiểu hơn khi bạn chấp nhận rằng bạn cần phải đi tới thái cực để tránh tạo ra văn hoá khiển trách. Bạn có dám khen thưởng ai đó đã gây ra thất bại đáng ghi nhận? Bạn có dám cho phép nhân viên tự chịu trách nhiệm với những quyết định họ đưa ra và bạn có dám đứng ra nhận lỗi với cấp trên hậu quả do cấp dưới gây ra? Bạn có sẵn sàng khen ngợi nhân viên dám đứng ra báo cho bạn những tin không hay? Bạn có thể đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng mà không đổ lỗi gì hết cả? Bạn vẫn chắc chắn rằng bạn không tạo ra văn hoá khiển trách cho nhóm mình?

Điều này rất quan trọng vì nếu bạn muốn nhóm của bạn cải thiện được tình hình hoạt động tới mức tối đa, dám đương đầu với những khó khăn đã lường trước, dám thay đổi và không ngại thách thức thì bạn phải tránh tạo ra văn hoá khiển trách.

VÔ TÌNH NHÓM CỦA BẠN BỊ COI LÀ TỰ PHỤ

Người ta thường nghĩ rằng một nhóm giỏi thường tự phụ và hẹp hòi. Nếu bạn không cởi mở và thân thiện với cấp trên và các nhóm khác trong công ty thì thái độ của họ đối với bạn cũng như vậy.

TRONG ĐẦU CÓ QUÁ NHIỀU VẤN ĐỀ CẦN SUY NGHĨ

Trên thực tế, bạn phải đối mặt với những khó khăn mà bạn cần phải vượt qua. Công ty, khách hàng, nhân viên và phòng nhân sự đều cản bạn lại. Nếu bạn gặp rắc rối, và tất cả những ảnh hưởng do quyết định của bạn gây ra, sau đó, trong hầu hết các trường hợp, bạn sẽ có thể làm những điều mà bạn muốn làm.

TÔN TRỌNG TÍNH ĐA DẠNG

Đôi khi tôi nghĩ một vài nhà quản lý sẽ hạnh phúc hơn nếu tất cả các nhân viên của họ đều tuân theo các quy định của công ty. Để xây dựng các nhóm giỏi, bạn cần một tập hợp các nhân viên có các khả năng khác nhau để lựa chọn. Bạn cần những nhân viên sáng tạo, các giám đốc dự án, nhân viên viết báo cáo giỏi, nhân viên trình bày giỏi, nhân viên tổng kết giỏi, các nhà phân tích, các công nhân lành nghề… danh sách này không thể liệt kê hết. **Mỗi kiểu tính cách và kỹ năng đều có vấn đề riêng và kỹ năng càng giỏi thì các vấn đề càng lộ rõ.** Nhà quản lý giỏi cần trân trọng tính đa dạng và tài năng của nhân viên và hiểu rằng một trong số những công việc chính của mình là quản lý những vấn đề nảy sinh trong một nhóm đa dạng gồm toàn những con người tài giỏi.

Trong bất kỳ nhóm gồm toàn những con người tài năng nào, bạn cũng sẽ gặp phải những căng thẳng giữa các cá nhân. Việc bạn tỏ ra tôn trọng các kỹ năng và tính cách khác nhau trong nhóm rất quan trọng. Theo cách này, quy tắc vàng sẽ giúp bạn tạo dựng văn hoá mà ở đó mọi người tôn trọng tài năng của nhau, thậm chí dù họ không thích nhau.

NÊN CHO TRƯỚC KHI BẠN CÓ THỂ NHẬN LẠI

Trong rất nhiều lĩnh vực, bạn phải giữ vai trò lãnh đạo, việc này đặt bạn vào tình huống khó xử. Bạn cần phải tin vào mọi người trước khi mọi người tin tưởng nơi bạn. Để có được sự tôn trọng cũng vậy; bạn phải tôn trọng mọi người trước khi họ tôn trọng bạn. Thành thật cũng vậy; thường bạn phải thành thật trong một thời gian nhất định trước khi mọi người thành thật với bạn.

TÍNH KHIÊM TỐN

Tôi muốn kết lại chương này với một lời cảnh báo về những nguy

cơ xuất phát từ bản ngã mỗi người. Không ai muốn bị yêu cầu làm một việc gì đó bởi một người không sẵn sàng tự làm việc đó. Trong một môi trường sống áp lực cao, tốc độ nhanh và năng động, các nhà quản lý rất dễ bỏ qua tính khiêm tốn. Bạn ở đó để tạo ra môi trường giúp mọi người hoà nhập và làm việc, chẳng hạn như bảo vệ họ khỏi những chuyện vớ vẩn từ trên đổ xuống, dỡ bỏ những thứ rào cản rắc rối và đảm bảo rằng lợi nhuận vẫn được tạo ra. Một chút khiêm tốn sẽ chẳng làm hại gì tới một nhà quản lý.

CÁC SÁCH NÊN ĐỌC

McCorMack, Mark H (2001): Những điều trường Harvard vẫn không dạy bạn (What they still don't teach you at Harvard Business School): NewYork, Bantam Books.

Tôi thấy đây là một cuốn sách rất hay. Cuốn sách viết về những thủ thuật trong kinh doanh và quản lý từ một nhà kinh doanh thành đạt xây dựng sự nghiệp từ chính đôi bàn tay của mình.

Chương 9
Biết, nói và làm

Tôi biết cuốn sách này còn có nhiều hạn chế. Thông thường nói về quản lý rất dễ nhưng để áp dụng nó trong thực tế thì không hề đơn giản chút nào. Nhằm giúp giảm khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế, tôi xin đưa ra một số tình huống trong thực tế để cùng bạn thảo luận nên giải quyết những tình huống này như thế nào.

TÌNH HUỐNG 1

Một thành viên trong nhóm của bạn - tôi gọi là "A" phàn nàn về việc bị một người - tôi gọi là "B" quấy rối tình dục.

Đây là tình huống có thể khiến cho bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải khiếp sợ.

Hãy bắt đầu bằng việc bạn sẽ nói gì với A khi gặp tình huống này. Điều quan trọng ở đây là đừng nói quá nhiều cho đến khi bạn nói chuyện với những người có thẩm quyền có liên quan và tiến hành điều tra. Ngược lại, nếu sự việc diễn ra theo chiều hướng tệ hại thì mọi việc bạn làm và không làm đều có thể trở thành những bằng chứng chống lại bạn. Ngay khi gặp nhân viên đó, tôi khuyên bạn nên làm những việc sau đây:

• Thu thập thông tin từ người khiếu kiện càng nhiều càng tốt. Hãy đến chỗ nào đó kín đáo và cố gắng thu thập được tất cả các thông tin. Đừng ngại khi đặt ra những câu hỏi cụ thể liên quan đến ngày xảy ra vụ việc này, từ ngữ mà B đã sử dụng hay B có chạm vào người A không… bởi vì những thông tin như thế này sẽ là chìa khoá để kiểm tra tính xác thực trong những lý lẽ của người khiếu kiện. Khi hỏi những câu hỏi cụ thể này, bạn cần phải tránh đi sâu vào chi tiết vì bạn có thể trở thành người tọc mạch chuyện của

người khác.

• Bạn cần trấn an người khiếu kiện rằng công ty của bạn coi vấn đề này rất nghiêm trọng và rằng bạn sẽ hỏi ý kiến của phòng nhân sự và sẽ đọc các điều lệ công ty để đảm bảo rằng đơn kiện đó được giải quyết một cách thoả đáng.

• Hãy hỏi người đi kiện xem họ có muốn bạn làm điều gì đó ngay lập tức không: bạn cần kiểm tra xem họ có khả năng đối phó với tình huống hiện tại thêm một vài ngày nữa không bởi vì bạn đang có kế hoạch hành động.

• Tôi khuyên bạn nên chú ý đến những điểm sau:

• Trong khi bộc lộ sự thông cảm đối với tình cảnh hiện tại của người khiếu kiện thì bạn không được biểu lộ rằng mình thừa nhận lời khiếu kiện đó là hợp lý. Bạn cần chú ý rằng mình phải công nhận B là người vô tội cho đến khi có những bằng chứng rõ ràng chống lại B (tôi đang đứng trên góc độ đạo đức chứ không đơn thuần là góc độ pháp luật).

• Đừng bộc lộ bất kỳ dấu hiệu thù địch nào.

• Đừng cố gắng nói với người khiếu kiện ngoài chủ đề này và cũng đừng khuyến khích họ chính thực khiếu kiện.

• Hãy cố gắng tránh hứa làm một việc cụ thể nào cả cho đến khi bạn có cơ hội nói với những nhân viên tư vấn về nhân sự.

• Tránh những cuộc tiếp xúc cá nhân hoặc bất kỳ hành động gì có thể bị hiểu sai là những hành vi không thích hợp.

Bước tiếp theo là đọc bản nội quy công ty (nếu công ty bạn có) và sau đó thông báo cho phòng nhân sự và xin lời khuyên từ họ. Cho phép tôi được giải thích rõ ràng hơn: bạn phải làm chính xác những gì mà họ nói.

Rất khó để đưa ra nhiều lời khuyên có thể có ích cho tất cả mọi người hơn bởi vì mỗi người phải phụ thuộc vào quy định của công ty về cách giải quyết những vấn đề khiếu kiện. Tuy nhiên, bản thân tôi tự nhận thấy có ba cách mà một nhà quản lý có thể áp dụng.

Nếu có thể, hãy tìm hiểu xem người khiếu kiện muốn xử lý mọi việc như thế nào

Điều này không hề đơn giản như ta nghĩ. Có nhân viên chỉ muốn việc quấy rối đó ngừng lại. Nhưng có những nhân viên lại muốn chính thức kiện để ngăn B không có hành động quấy rối với người khác nữa. Điều đó có nghĩa là A cho rằng mình xứng đáng nhận được một sự đền bù nào đó. Biết A muốn gì có thể ảnh hưởng quan trọng đến cách mà công ty bạn giải quyết một khiếu kiện như thế này và thường thì các công ty không tìm ra được những thông tin mang tính quyết định này.

Kiểm tra xem người khiếu kiện có thể đương đầu với tình trạng căng thẳng này không

Nhiều người khiếu kiện coi quá trình đi kiện là vô cùng căng thẳng và nhiệm vụ của bạn là phải đảm bảo rằng họ có thể đương đầu với sự căng thẳng đó. Có thể sau đó A sẽ thay đổi quan điểm về cách giải quyết hậu quả này và muốn bạn hoặc một người nào đó trong công ty đương đầu với B với mục đích là ngăn chặn hành động quấy rối của B. Một khi bánh xe của quá trình điều tra chính thức bắt đầu quay thì rất khó để ngừng chúng. Tuy nhiên, nếu có thể, bạn hãy nói thẳng ý kiến của mình, sau đó, hãy lắng nghe ý kiến của người khiếu kiện.

Hãy đảm bảo rằng người bị kiện cũng được đối xử công bằng

Nhiều công ty tuy không có chủ ý nhưng thường thiên vị người khiếu kiện. Về mặt luật pháp, bạn hãy đảm bảo rằng người đang bị buộc tội chỉ bị coi là phạm tội khi đã có đầy đủ bằng chứng rõ ràng chống lại họ.

TÌNH HUỐNG 2

Bạn vừa được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo nhằm thay đổi tình hình đang xuống dốc của một nhóm và bạn nhận thấy nguyên nhân chính là một nhân viên sáng tạo chủ chốt vừa thôi không làm việc nữa.

Đây là một vấn đề rất nan giải. Giả sử rằng bạn sẽ không điều hành lại các hoạt động của nhóm đó, do vậy, vai trò của nhân viên sáng tạo đó sẽ ít quan trọng hơn, tôi cũng khuyên bạn nên làm những việc sau:

• Việc đầu tiên bạn cần làm là kiểm tra xem có ai trong nhóm có khả năng thay thế vị trí của nhân viên sáng tạo vừa nghỉ việc hay không.

• Nếu trong nhóm không có người như thế thì bạn cần tính toán

xem mình phải trả bao nhiêu tiền để có được một nhân viên mới có thể thay thế cho vị trí của nhân viên cũ vừa ra đi.

• Bạn cũng nên liên lạc với người vừa ra đi và hỏi xem liệu họ có muốn quay trở lại hay không và tại sao họ lại ra đi. Bạn có thể nói với họ rằng hiện nay bạn đang đảm nhận công việc này và rằng mọi thứ đang thay đổi. Nếu họ không muốn quay trở lại thì bạn có thể hỏi họ xem họ biết ai quan tâm đến công việc cũ của họ không.

• Việc tạo ra một cơ hội cho một nhân viên đầy triển vọng thường tốt hơn so với việc tuyển chọn một nhân viên đã có tiếng tăm trong nghề.

• Hãy tìm hiểu xem nhân viên trong nhóm của mình biết nhiều người phù hợp với công việc này và hãy thông qua họ để tiếp cận trực tiếp với những ứng viên có khả năng này.

• Cuối cùng, hãy sử dụng quảng cáo và dịch vụ tìm và thu dụng những nhân viên giỏi. Tôi khuyên bạn nên đưa thông tin rõ ràng vào quảng cáo như tính sáng tạo và kinh nghiệm lâu năm là những tiêu chuẩn rất quan trọng cho vị trí này và bạn cũng nên đưa ra mức lương rộng.

TÌNH HUỐNG 3

Một khách hàng đưa ra những đòi hỏi vô lý với một nhân viên của bạn.

Rõ ràng là bạn sẽ làm mọi thứ có thể để bảo vệ nhân viên của mình, tuy nhiên, trong lúc cấp bách bạn sẽ phải quyết định xem sẽ bảo vệ nhân viên hay khách hàng của mình trước. Tuy nhiên, một nhà quản lý khôn ngoan sẽ cố gắng tránh phải đưa ra quyết định nghiêng hẳn về phía nào cả.

• Bạn hãy nói chuyện với nhân viên của mình và bàn luận xem liệu họ có cách nào đó để đối phó với những đòi hỏi vô lý đó không. Hãy nhớ rằng việc tặng thưởng không phải là điều xấu - bạn có thể tặng cho nhân viên của mình thời gian nghỉ phép sau khi giải quyết xong công việc với khách hàng đó hoặc bạn có thể tặng cho nhân viên tiền thưởng và những hình thức không dùng đến tiền khác.

• Bạn có thể nói chuyện với khách hàng và thuyết phục họ có cách cư xử hợp lý hơn. Ví dụ, “Tôi rất lo lắng áp lực mà công việc này đang đè nặng lên nhân viên của tôi có thể làm ảnh hưởng đế chất

lượng công việc mà chúng tôi đang làm cho ông - liệu chúng ta có cách nào để giảm nhẹ sức ép công việc đó không?"

• Bạn có thể bổ nhiệm luân phiên các nhân viên vào vị trí phải tiếp xúc những khách hàng khó tính này.

Nếu bạn buộc phải lựa chọn giữa khách hàng và nhân viên của mình, các nhân viên đều hiểu khách hàng có tầm quan trọng như thế nào, cho nên họ sẽ chấp nhận việc bạn ủng hộ một khách hàng quan trọng nhưng khó tính và chấp nhận thiệt thòi về phía mình. Nhưng đối với một khách hàng khó tính và không có lợi cho mình thì việc bạn ưu tiên nhân viên của mình lên trước là điều hoàn toàn dễ hiểu.

TÌNH HUỐNG 4

Một trong những nhân viên của bạn đến chỗ bạn và nói rằng họ không thể làm được công việc được giao.

Bạn nên biết ơn vì họ đã dũng cảm đến và nói với bạn rằng họ không thể hoàn thành được công việc được giao. Điều quan trọng là bạn cũng nên khuyến khích chứ không phải can ngăn những nhân viên khác dám làm những việc như thế này.

Sau đây là những tình huống có thể xảy ra:

• Thứ nhất, về cơ bản nhân viên đó có quá nhiều việc phải làm và đang rơi vào tình trạng một con thỏ bị thôi miên bởi ánh đèn ô tô phía trước. Giải pháp tốt ở đây là hãy xem xét lại toàn bộ công việc của nhân viên đó và ưu tiên cho họ bỏ một số công việc hoặc chuyển giao những công việc đó cho người khác.

• Thứ hai, nhân viên đó không thể làm được phần việc của mình. Điều này có nghĩa là bạn cần phải đào tạo nhân viên của mình nhưng có thể nhân viên đó đang phải làm công việc mà họ ít có khả năng trong lĩnh vực đó.

• Cuối cùng, việc kêu cứu cần sự giúp đỡ sẽ không chỉ liên quan đến công việc của nhân viên đó. Hãy tìm hiểu xem khó khăn thực sự của họ là gì.

TÌNH HUỐNG 5

Nhóm của bạn đang phải gấp rút hoàn thành một công việc khẩn cấp và mọi người đều phải làm việc trong nhiều giờ đồng hồ để cố gắng hoàn thành công việc này.

Sau đây là những việc bạn có thể làm để giúp đỡ nhân viên của mình:

• Ngay cả nếu bạn không trực tiếp tham gia vào công việc đó thì bạn cũng nên tự mình làm việc trong nhiều giờ đồng hồ hơn là chỉ ngồi quan sát gánh nặng mà nhân viên của mình đang phải chịu.

• Bạn có thể động viên nhân viên của mình làm việc. Ví dụ, hãy chắn chắn rằng mọi người đều ăn uống đều đặn và bạn hãy tự mình đi lấy phần ăn. **Hình ảnh sếp làm người phục vụ cho cả một tập thể nhóm thực sự là một hình ảnh hết sức có ý nghĩa.**

• Bạn có thể làm việc để hỗ trợ giám đốc dự án. Những người làm việc không gắn kết với nhau thì rất dễ không theo được tiến độ công việc. Bạn hãy gắn kết mọi người lại với nhau để kiểm tra xem công việc đang diễn ra có hiệu quả không. Với cương vị là người đứng ngoài cuộc, bạn có thể phát hiện ra mình cần tuyển chọn thêm nhân viên nữa không và những rủi ro mà mình chưa kịp phát hiện được.

• Bạn có thể nhận thấy khi nào nhân viên của mình quá mệt mỏi nên không thể làm việc được hiệu quả nữa và hãy cho phép họ được về nhà nghỉ ngơi - đưa họ về bằng taxi nếu thấy cần thiết.

• Khi mọi việc đã kết thúc đừng quên tặng thưởng và cám ơn họ.

TÌNH HUỐNG 6

Bạn có một nhân viên làm việc trong nhiều giờ đồng hồ đến không ngờ và người này từ chối không làm ít giờ đi.

Về cơ bản đây là quyền tự do của mỗi cá nhân trong việc đặt ra những ưu tiên cho riêng mình. Nếu do đặc thù công việc khiến họ mắc quá nhiều sai lầm hoặc khiến họ có những hành vi ứng xử phi xã hội như dễ dàng nổi nóng thì bạn có nhiệm vụ là yêu cầu họ làm việc bớt chăm chỉ đi nhưng trong hầu hết những ví dụ nêu ra thì đây không phải là vấn đề. Tôi đã rất thành công khi áp dụng một số chiến thuật sau đó là hãy cố gắng đi làm muộn và cùng họ về nhà sớm. Bạn có thể thuyết phục họ nghỉ làm một ngày trong một tháng - thường thì những nhân viên như thế này có thể sắp xếp lịch của họ để có kế hoạch dành cả ngày cho gia đình của họ.

TÌNH HUỐNG 7

Chắc chắn sẽ có thay đổi về khu vực làm việc trong thời gian sắp tới.

Thật là nực cười khi tôi khuyên bạn nên có mũ bảo hiểm của người điều khiển xe môtô. Không có gì khiến người ta giận dữ hơn là việc thay đổi khu vực làm việc. Môi trường làm việc đối với nhân viên là rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng làm việc của họ. Hơn nữa, cảm giác về cấp bậc, địa vị của mình kém đi có thể khiến cho việc giận dữ này bùng phát thêm.

Đây là những kỹ thuật mà tôi đã từng áp dụng có hiệu quả:

• Hãy tìm một nhân viên lớn tuổi được mọi thành viên trong nhóm quý trọng và hãy giao cho họ trọng trách này. Mọi người sẽ có cách cư xử tốt hơn nếu những người này thông báo có quyết định thay đổi khu vực làm việc. Một cách làm khác đó là bạn hãy đảm đương trọng trách này và dùng uy quyền của mình thông báo cho nhân viên về sự thay đổi này.

• Hãy chắn chắn rằng nơi làm việc của cá nhân bạn cũng thay đổi. Ví dụ, tôi đã từng chứng kiến giám đốc của tôi đã thành công trong việc chuyển không gian văn phòng rất tuyệt vời riêng biệt, từng khu cho từng nhân viên sang thành không gian văn phòng không có vách ngăn. Bằng cách nói rằng chính ông cũng sẽ có khu làm việc mở (và không có tấm kính chắn), ông vẫn giữ được sự kính trọng trọn vẹn của mọi người.

• Hãy chắc chắn rằng nguyên tắc định rõ khu vực làm việc được thông báo rõ ràng và được áp dụng nghiêm túc. Nếu khu vực làm việc được phân chia do yêu cầu của công việc thì bạn không được để cấp bậc, địa vị ảnh hưởng đến quá trình phân chia này. Hãy nói rõ cho nhân viên biết và tuân theo nguyên tắc đó.

• Hãy chắc chắn rằng mọi người có nhiều thời gian để làm quen với dự định này. Đừng thông báo cho họ vào phút cuối cùng. Mọi người cần thời gian để thích nghi với sự thay đổi này.

TÌNH HUỐNG 8

Một nhân viên làm việc trong một thời gian dài không hiệu quả được chuyển đến nhóm của bạn.

Cách làm hợp lý và thông minh khi gặp tình huống này đó là hãy hỏi phòng tổ chức cán bộ để có lời khuyên biết cách ứng xử với những người này. Những lời khuyên này sẽ giúp bạn dễ dàng đưa họ hoà nhập vào với môi trường làm việc trong nhóm của bạn.

Điều thứ nhất tôi muốn nói là bạn nên tiếp cận với họ bằng sự cởi mở. Tất nhiên là không thể để một nhân viên làm những việc không phù hợp với trình độ chuyên môn của họ hay làm việc trong một môi trường không phù hợp với họ.

Bạn cũng cần có phương pháp quản lý phù hợp với nhân viên đó. Hãy nói rõ cho họ nhóm của bạn mong đợi gì từ họ và cố gắng đưa ra những mục tiêu thực tế và với những mục tiêu này, bạn có thể đo được sự hiệu quả của họ.

Nếu bạn băn khoăn, lo lắng đến công việc mà họ làm thì bạn nên bày tỏ sự lo lắng của mình đối với họ như cách mà bạn đối xử với những nhân viên khác. Đặc biệt là bạn phải biết rõ mình sẽ cho phép nhân viên đó bao nhiêu thời gian để cải thiện tình hình bản thân trước khi quyết định sẽ phải xây dựng quy trình để công ty có thể quản lý những nhân viên làm việc kém hiệu quả này. Bạn có phải là người không kiên nhẫn với những nhân viên làm việc kém hiệu quả trong một thời gian dài không? Tôi khuyên bạn nên hỏi phòng tổ chức cán bộ xem mình nên cho nhân viên đó thời gian bao lâu để cải thiện tình hình công việc của họ.

TÌNH HUỐNG 9

Một công nhân đến chỗ bạn và nói rằng anh ta vừa khoan phải vào chất amiăng.

Có những vấn đề mà bạn không được phép sơ sẩy và hai vấn đề hàng đầu đó là sức khoẻ và an toàn. Nếu bạn không có bằng chứng phản bác lại rằng người công nhân đó đã lầm thì ngay lập tức bạn phải dọn dẹp và cô lập khu vực bị nhiễm amiăng đó. Sau đó bạn hãy thông báo cho những người làm việc có liên quan đến sức khoẻ và an toàn. Nếu bạn không nhận được sự phản hồi từ phía họ thì bạn phải ngay lập tức thông báo cho phòng sức khoẻ và an toàn và nếu vẫn chưa có tác dụng thì bạn phải nhanh chóng báo cáo tình hình với cấp quản lý.

TÌNH HUỐNG 10

Bạn nghi ngờ rằng một trong những nhân viên của mình đang nhận tiền hối lộ từ một nhà cung cấp khi đã giúp họ kiếm được món lời không hợp pháp.

Một trong những điều bạn cần phải hiểu đó là khi nào phải hành động dựa trên trách nhiệm của bản thân mình và khi nào cần mời đến "những chuyên gia". Đây là một trong những tình huống khi xảy ra, bạn cần nhanh chóng đến phòng nhân sự, có thể phòng

nhân sự sẽ khuyên bạn nên đến phòng an ninh hoặc trực tiếp đến gặp cảnh sát. Theo kinh nghiệm thì khi vụ việc có khả năng sẽ phải đưa ra toà thì bạn nên đến thẳng gặp các chuyên gia và phải nghe kỹ lời khuyên của họ.

TÌNH HUỐNG 11

Người mà bạn sử dụng làm nhân viên nhân sự phục vụ cho công tác nội bộ từ chức.

Nếu bạn có người thay thế tương xứng thì đây không còn là vấn đề đau đầu nữa. Vấn đề chỉ thật sự xảy ra nếu bạn không có ai thay thế cho người vừa nghỉ cả. Thông thường, cách tốt nhất là cứ để vị trí đó trống, cố gắng tự mình làm những công việc này cho đến khi có sự việc nào đó xảy ra. Bạn cần phải có sự tự tin khi cứ để vị trí đó trống còn hơn là vội vàng đưa ra một quyết định tồi.

TÌNH HUỐNG 12

Một dự án quan trọng gặp phải vấn đề nghiêm trọng.

Câu hỏi đầu tiên bạn cần đặt cho chính bản thân mình đó là liệu giám đốc dự án có cần sự giúp đỡ nào không. Nếu giám đốc dự án là một trong những người quan trọng hàng đầu của bạn thì bạn hãy hỏi họ xem họ cần giúp đỡ những gì và có thể quản lý thay họ. Nếu không, bạn cũng có thể hướng dẫn họ các chiến lược đối phó với vấn đề đó.

Một nhiệm vụ quan trọng của bạn đó là phải đảm bảo sẽ đưa ra được các biện pháp mạnh mẽ thích hợp. Như tôi đã đề cập từ trước, thường thì chúng ta không đánh giá đúng được tầm quan trọng của việc phải phản ứng nhanh và chắc chắn như thế nào khi vấn đề xảy ra.

Bạn cũng cần phải có trách nhiệm cao trong việc giải quyết những hậu quả mà vấn đề đó gây ra đối ra đối với khách hàng. Những người làm trong dự án này thường tập trung vào việc giải quyết vấn đề hơn là việc giải quyết những hậu quả mà vấn đề đó ảnh hưởng đến khách hàng.

TÌNH HUỐNG 13

Một trong những nhân viên chủ chốt của bạn làm trái ý với những thành viên khác trong nhóm.

Rõ ràng giải pháp tốt nhất là bạn hãy giải thích cho cả hai bên biết

bên kia nghĩ gì về mình. Một phương pháp hiệu quả khác đó là tỏ ra bực mình với cả hai bên, một câu nói như: "Tôi không quan tâm đến việc ai đúng hay ai sai. Tôi không hy vọng tất cả mọi người là bạn bè của nhau nhưng tôi rất hy vọng tất cả mọi người hành động như những người chuyên nghiệp" có thể giúp làm xoa dịu tình hình căng thẳng.

Nên nhớ rằng trong một nhóm đôi khi xảy ra căng thẳng là điều hoàn toàn bình thường và rất hiếm khi bạn có thể giải quyết được tất cả căng thẳng đó vì vậy hãy kiềm chế căng thẳng.

TÌNH HUỐNG 14

Bạn được Ban giám đốc yêu cầu phải đưa ra danh sách kèm theo thông tin ngắn gọn về những nhân viên mà bạn cho là không trung thực.

Tôi muốn đề cập tình huống này vì hai nguyên nhân. Thứ nhất, bởi vì tôi không biết cách giải quyết vấn đề này. Thứ hai, bởi vì tôi nghi ngờ rằng không có cách giải quyết đúng. Thực ra tôi cho rằng không thể có cách giải quyết tốt.

Tôi đã chuyển ngành từ một nhà khoa học nghiên cứu để trở thành một nhà quản lý. Một trong những điều khiến tôi phải chú ý, đó là ở cương vị một nhà khoa học nghiên cứu, tôi sẽ dễ dàng biết liệu công việc mình đang làm có đúng không so với khi tôi là một nhà quản lý. Là một nhà nghiên cứu, tôi có cách để biết được công việc của tôi tốt ở mức độ nào. Nhưng đối với công việc quản lý thì tôi không thể biết được mình làm tốt như thế nào. Thế giới của những nhà quản lý thường không rõ ràng giữa trắng và đen, nó là những sắc thái khác nhau của màu xám. Trong tình huống cụ thể này thì nó lại là những màu sắc xám tối. Nếu bạn tuân theo mệnh lệnh của cấp trên thì bạn sẽ mất đi danh tiếng của bạn chỉ vì sự trung thực của mình. Nếu thừa nhận rằng mình cũng đang nghi ngờ ai đó thì nhóm của bạn sẽ buộc tội bạn vì không trung thành. Kiểu gì thì bạn cũng sẽ thua và phần thắng chắc chắn thuộc về họ.

Vậy thì tôi nên làm gì trong tình huống này? Tôi sẽ đưa ra danh sách những nhân viên mình nghi ngờ nhưng nói thêm rằng tôi chỉ chắc chắn nếu được trực tiếp trông thấy và sẽ có lúc chúng ta phát hiện được chân dung đầy đủ của những người này.

TÌNH HUỐNG 15

Bạn có một ý tưởng rất hay để phát triển cơ hội kinh doanh mới

nhưng bạn biết rằng nếu bạn trình bày với công ty về ý tưởng này thì họ sẽ đưa ra hàng loạt những khó khăn cản trở mà bạn cho rằng sẽ không bao giờ xảy ra.

Tôi có thể sẽ làm bạn ngạc nhiên nhưng tôi biết những người phá rối ở công ty ở đâu. Nhưng vấn đề này lại được đề cập trong một chương của một cuốn sách khác giải thích đầy đủ tất cả những khúc mắc liên quan đến việc phát triển một cơ hội kinh doanh mới. Tuy nhiên, tôi sẽ minh hoạ một số vấn đề mà mọi người thường không để ý đến trong quá trình phát triển một cơ hội kinh doanh mới.

Cơ hội có thể đo đếm được không?

Tôi có một đồng nghiệp - người gọi vấn đề này là "vấn đề của thành công". Nhu cầu về một loại dịch vụ nào đấy hầu như không đổi. Nếu cơ hội kinh doanh thành công thì sự thành công này thường chỉ diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn khi mà nhu cầu đột ngột tăng mạnh. Bạn có thể quản lý được sự tăng trưởng bùng nổ như vậy trong điều kiện nhân viên, tiện nghi làm việc không đổi không? Bạn có thể cần đến sự giúp đỡ của công ty để giải quyết những khó khăn khi thành công đến.

Tình hình tài chính tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?

Rất ít nhà quản lý đánh giá cao tầm quan trọng của việc phân tích những tình huống xấu nhất có thể xảy ra khi cơ hội kinh doanh không thành công. Chi phí để duy trì số lượng khách hàng ít hiện có sẽ là bao nhiêu nếu bạn ngừng cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đó? Và việc đó có ảnh hưởng đến mức độ nào đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ hiện bạn đang cung cấp? Liệu kết cục thì bạn có bị kiện hay không? Đây chỉ là một ví dụ điển hình giải thích lý do tại sao công ty của bạn cần phải nghiên cứu kỹ những cơ hội kinh doanh tiềm năng.

Bạn có thể bảo vệ cơ hội kinh doanh khỏi "những người bắt chước nhanh chân" được không?

Người ta thường mắc sai lầm khi cho rằng trở thành người đầu tiên có mặt trên thị trường là một trong những chìa khoá dẫn đến thành công trong công việc kinh doanh. Thực tế thì công ty nào đầu tiên tạo ra cái mà thị trường coi là thương hiệu hàng đầu của sản phẩm và dịch vụ đó thì công ty đó sẽ kiếm được nhiều tiền nhất. Thường thì các công ty không chứng minh được rằng sẽ có một thị trường dành cho sản phẩm và dịch vụ mới của họ bởi vì

thương hiệu hàng đầu cho sản phẩm đó đã bị cái gọi là những công ty nhanh chân phát triển thương hiệu hiện đang tồn tại hoặc những công ty có nguồn và cơ sở hạ tầng tốt để tăng doanh số bán hàng và tạo ra thương hiệu mạnh cho riêng mình. Nhiều nhà quản lý không hiểu được vấn đề liên quan đến việc phát triển một thương hiệu và họ thường phụ thuộc vào những chuyên gia trong công ty họ.

Tôi sẽ tiếp tục (và còn tiếp tục) đề cập những cạm bẫy mà một nhà quản lý có thể không nhận thức được khi phát triển một cơ hội kinh doanh mới. Tôi có thể cam đoan với bạn một lần nữa rằng tất cả những khó khăn mà công ty muốn bạn vượt qua đều thực sự cần thiết - lập kế hoạch về doanh thu hoàn toàn dựa trên hư cấu chỉ là những ác cảm mang tính cá nhân - nhưng có rất nhiều lý do hợp lý giải thích tại sao công ty của bạn lại yêu cầu cần được xem xét lại kế hoạch của bạn.

Một kỹ năng nữa mà bạn cũng nên chú ý đó là liệu bạn có thể che dấu những dấu hiệu ban đầu khi phát triển một cơ hội kinh doanh mới hay không. Bạn có thể tìm được khoản tiền chưa dùng đến trong ngân sách để dành vào việc phát triển mang hơi hướng đầu cơ. Nếu bạn có thể chứng minh dự án này là hoàn toàn mới thì khả năng công ty bạn chấp nhận cơ hội mới sẽ tăng lên. Một thuận lợi nữa của phương pháp này đó là nhiều cơ hội kinh doanh sẽ thất bại ngay ở trong những giai đoạn đầu tiên và sẽ rất tốt nếu bạn bỏ đi những kế hoạch vô dụng nhằm tăng tính khả thi cho dự án của mình.

TÌNH HUỐNG 16

Bạn có một giám đốc dự án trong nhóm của mình nhưng người này lại có cách quản lý dự án quá thoải mái và có vẻ như không lo lắng về thời hạn hoàn thành dự án cũng như ngân sách dự án như bạn. Mặc dù bạn rất lo lắng về điều đó nhưng họ đã quản lý nhiều dự án đúng hạn về mặt thời gian và đúng về khoản ngân sách dành cho dự án. Bạn có tuyển chọn nhân viên này cho một dự án quan trọng và có tính thực thi cao không và nếu có thì bạn sẽ cần đưa ra biện pháp quản lý thêm như thế nào?

Tôi đã gặp trường hợp này rất nhiều lần rồi. Trong chương trước tôi đã nêu, khi bạn giao một nhiệm vụ cho ai làm thì bạn cũng cho phép họ có quyền tiến hành công việc theo cách khác so với cách mà bạn làm. Khi tôi nói ra điều này tôi đã hình dung trong đầu một thực tế đó là kế hoạch được lựa chọn nhằm đạt được mục tiêu đề ra có thể khác căn bản so với kế hoạch mà bạn tạo ra. Tôi cho

rằng người ta có quyền phán xét kết quả của người khác và nếu giám đốc dự án có uy tín trong việc thực hiện dự án thì bạn rất xứng đáng với sự tin tưởng của bạn. Nói như thế, tôi thấy rằng không thể lơ là việc giám sát tiến độ xúc tiến công việc của những người này để đảm bảo rằng tôi sẽ không mất ngủ khi phải thay mặt họ chịu trách nhiệm về dự án.

TÌNH HUỐNG 17

Bạn tự mình đi lấy một tách cà phê và phát hiện thấy một nhóm nhân viên của mình đang tán gẫu việc tình cờ phá vỡ quy tắc an toàn và sức khoẻ.

Tôi cho rằng nhìn chung một nhà quản lý không nên mất bình tĩnh khi gặp trường hợp này. Tôi cũng cho rằng bạn chỉ nên kín đạo chỉ trích nhân viên. Nhưng có những khi nguyên tắc này tỏ ra không có hiệu quả. Theo cá nhân tôi thì ta nên tạo ra một ấn tượng khá tốt đối với nhân viên. Tuỳ tiện đánh lừa một người - một cách vi phạm những quy tắc ứng xử là điều hoàn toàn bất hợp lý và bạn cần cho mọi người thấy rằng mình không tha thứ, khoan dung cho những hành vi như thế của nhóm mình.

Một tình huống có liên quan…

TÌNH HUỐNG 18

Bạn tình cờ gặp một tình huống một trong những nhân viên của bạn đang trêu chọc một thành viên khác trong nhóm.

Tôi thường được khuyên là hãy mắng công khai người đi trêu chọc người khác nhưng tôi cho rằng tốt hơn là kín đáo mắng họ. Qua ngôn ngữ cử chỉ của mình, tôi sẽ cho họ thấy mình đang tức giận thông qua hành động dẫn người trêu chọc đó đi để mắng. Do vấn đề này có thể ảnh hưởng rất xấu đến người trêu chọc do vậy tôi nghĩ tốt hơn hết là nên kín đáo mắng anh ta.

Nếu tình huống này được đổi thành tình huống mà tại đó tôi nghe thấy câu chuyện đùa về việc phân biệt chủng tộc thì tôi cho rằng tốt hơn hết là hãy mắng người đó công khai. Kể một câu chuyện hài về việc phân biệt chủng tộc cho thấy họ có cách nhìn khủng khiếp như thế nào nhưng nhiều người khi biết việc bạn tức giận thì lại cho rằng "ôi Chúa, rồi sau đó cũng sẽ đến lượt mình". Do đó, những người đã từng bị mắng trước mặt mọi người sẽ cảm thấy bẽ mặt. Trong tình huống như thế này, bạn có thể làm hại đến uy tín của một người trong một khoảng thời gian dài trước mắt.

TÌNH HUỐNG 19

Sếp của bạn yêu cầu bạn làm một việc gì đó mà bạn cho rằng sẽ phục vụ lợi ích của sếp nhưng lại ảnh hưởng đến công ty.

Không có một giải pháp cụ thể nào cho vấn đề này, vì thế, tôi sẽ cố gắng nghiên cứu kỹ lưỡng những cách mà bạn có thể áp dụng và phân tích lý do tại sao bạn lại lựa chọn những cách phản ứng như thế.

Theo tôi, có bốn cách phản ứng theo chiều hướng mạnh dần có thể xảy ra là:

1. Bạn làm việc đó mà không phản đối.

2. Bạn nói với sếp rằng bạn không hài lòng với yêu cầu đó và cố gắng tìm cách nói với sếp rằng bạn hy vọng sếp sẽ từ bỏ yêu cầu này.

3. Bạn từ chối yêu cầu này, lịch sử nói rằng tại sao bạn cảm thấy yêu cầu này không hợp lý.

4. Bạn hỏi sếp của sếp hoặc một người có chức quyền xem mình nên làm gì.

Bạn lựa chọn cách phản ứng của mình như thế nào? Không may đây lại là một trong những tình huống không trắng hẳn hay đen hẳn - đây là tình huống của màu xám.

Một yếu tố quan trọng đó là mức độ thiệt hại mà bạn có thể gây ra đối với công ty nếu bạn nghe theo mệnh lệnh của sếp. Nếu thiệt hại này là khá nhỏ thì việc tuân lệnh theo yêu cầu của sếp có thể là hợp lý nhưng nếu thiệt hại này là lớn hoặc nếu yêu cầu này không hợp pháp và trái đạo đức thì nguyên tắc thứ tư có thể là sự lựa chọn tốt. Một câu hỏi tốt bạn nên tự đặt cho bản thân mình đó là: "Nếu sếp của sếp tôi phát hiện ra thì họ sẽ tức giận như thế nào nếu biết rằng tôi không báo cáo việc này cho họ?"

Một yếu tố quan trọng thứ hai đó là tính cách của sếp của bạn. Nếu sếp của bạn là người chuyên quyền, độc đoán và dễ ác cảm với ai đó thì tôi khuyên bạn tốt hơn hết là theo phương án thứ nhất hoặc thứ tư. Nếu họ là người khá biết điều thì phương án lựa chọn số 2 có thể thích hợp nhất. Nếu họ khá yếu đuối và hèn nhát thì phương án số 2 và số 3 có thể phát huy tác dụng.

Tôi xin lỗi đã không đưa ra được lời khuyên cụ thể hơn nhưng lý

do khiến tôi quyết định đưa thêm tình huống này đó là để mọi người biết rằng sẽ có lúc bạn gặp phải tình huống "không thể thắng được" - những tình huống mà bạn bắt buộc phải lựa chọn giữa rất nhiều những lựa chọn không hay.

TÌNH HUỐNG 20

Đây là tình huống tiếp theo của Tình huống 19. Bạn cho rằng việc mà bạn được sếp yêu cầu làm là rất quan trọng đến mức bạn quyết định nói với sếp của sếp mình nhưng ông ấy không muốn biết điều đó và nói rằng bạn phải tự mình đưa ra quyết định.

Tôi để tình huống này tách riêng ra vì tôi thấy có liên quan đến một nguyên tắc hết sức quan trọng. Theo quan điểm của tôi thì nếu bạn chính thức nói vấn đề đó với công ty của mình thì nó sẽ không có tác dụng gì cả và điều này còn đồng nghĩa với việc bạn rũ bỏ trách nhiệm của mình cho công ty. Khi vấn đề trở nên trầm trọng hơn thì bạn sẽ bị mang tiếng là người gây phiền hà và việc này có thể dễ dàng huỷ hoại sự nghiệp của bạn.

Khi không nhận được câu trả lời thoả đáng cho vấn đề này từ sếp của sếp mình, tôi có thể hoặc là làm theo yêu cầu của sếp hoặc là từ chối. Nếu vấn đề này đơn thuần chỉ gây thiệt hại nhỏ đến công ty thì tôi có thể làm theo những gì sếp yêu cầu. Nếu tôi được yêu cầu phải làm một việc gì đó trái với pháp luật và trái với đạo đức thì tôi sẽ từ chối và lịch sự nói rõ lý do vì sao. Nếu sếp tiếp tục khăng khăng yêu cầu tôi phải làm công việc đó thì tôi yêu cầu sếp ghi lại lời yêu cầu của mình bằng văn bản - thường thì việc này sẽ khiến sếp rút lui không bắt buộc tôi làm nữa. Nếu sếp ghi lại yêu cầu bằng văn bản thì tôi sẽ từ chối sếp cũng bằng văn bản, gửi đến sếp và gửi bản copy đến sếp của sếp. Khi gặp những lúc như thế này, nếu bạn là thành viên của công đoàn thì sẽ rất tốt và vào trường hợp của tôi, tôi chắc chắn sẽ liên lạc với đại diện công đoàn để xin lời tư vấn của họ. Điều này sẽ khiến cho quan hệ giữa tôi với sếp trở nên rất khó khăn sau này, nhưng có những lúc ta phải thực hiện theo những nguyên tắc của riêng mình và đây là một trong những lúc như vậy.

TÌNH HUỐNG 21

Bạn có một sếp mới - một giám đốc quản lý ở tầm vi mô và thường xuyên tham gia vào những công việc nhỏ nhặt không cần thiết.

Tôi thực sự hy vọng rằng bạn sẽ hiểu nói với sếp đừng can thiệp quá vào những công việc nhỏ nhặt sẽ là một cách giải quyết cho

vấn đề này. Cách làm như thế này sẽ rất nguy hiểm và ngay cả nếu sếp lắng nghe những gì bạn nói mà không phê phán, chỉ trích bạn thì không có khả năng họ sẽ thay đổi tính nết của mình. Bạn cần chọn đúng thời điểm khi mối quan hệ của bạn và sếp đã phát triển để nói với sếp về cách quản lý ở tầm vi mô của sếp. Nếu không làm được điều này hoặc nếu phải chờ cho đến khi mối quan hệ với sếp trở nên tốt hơn thì bạn phải giải quyết với tình huống này.

Bạn phải nhận ra và nếu cần thiết, phải khiến cho nhóm của bạn nhận ra rằng mình chỉ có thể làm được rất ít khi gặp tình huống này và hãy cố gắng tránh rơi vào tình trạng căng thẳng vì những việc mà bạn không thể thay đổi.

Tuy nhiên có một số việc bạn có thể làm để giảm nhẹ tình hình này...

Trước tiên, bạn hãy chắc chắn rằng tất cả những vấn đề về tài chính của nhóm và tất cả những vấn đề mấu chốt, quan trọng đều được sắp xếp theo trật tự hoàn hảo. Đây là một trong những cách tốt nhất để trấn an một nhà quản lý vi mô và cũng là cách bảo vệ chính mình nếu họ bắt đầu chỉ trích bạn - người chi tiêu không tính toán so với ngân sách của họ ít khi bị chỉ trích.

Thứ hai, hãy chắc chắn rằng mình gửi bản báo cáo về tiến độ công việc cho sếp hàng tháng. Việc này sẽ rất có lợi vì nó sẽ cho thấy tình hình công việc đến đâu và giúp bạn kịp thời phát hiện và chú ý đến những lĩnh vực đang nguy hiểm.

Một tình huống có liên quan...

TÌNH HUỐNG 22

Bạn có một sếp mới - người thường khiển trách, đổ lỗi hơn là ủng hộ bạn khi có sự cố xảy ra.

Lời khuyên của tôi gần giống với lời khuyên trong tình huống trước nhưng có thêm một điểm nữa.

Hãy thận trọng khi tính toán ngân sách của mình bởi vì sếp của bạn sẽ không ủng họ bạn nếu bạn không đạt được một mục tiêu đầy tham vọng. Bạn cũng đừng nhận nhiệm vụ vượt quá khả năng cho phép của mình vì nếu không sếp sẽ giao cho bạn chỉ tiêu năm tới cao hơn. Bạn sẽ không gặp khó khăn khi tăng doanh thu từ năm này sang năm khác và khi tính toán số liệu gần đủ hơn so với khoản ngân sách dành cho và bạn có thể đưa ra mục tiêu ngân sách lớn hơn cho năm tiếp theo vì bạn biết rằng mình đã đáp ứng

một phần nào chỉ tiêu đề ra đó.

Bạn có thể áp dụng cách tiếp cận mang tính thận trọng như thế này vào những thời hạn hoàn thành và mục tiêu sắp tới trong suốt cả năm.

Kết luận

Bạn không thể học được phương pháp quản lý chỉ từ một cuốn sách nhưng có thể hiểu rõ hơn tại sao một số cách lại có tác dụng và tại sao một số cách khi áp dụng thì chắc chắn sẽ thất bại. Không cần phải áp dụng mọi thứ ngay lập tức - hãy thử kiểm tra một số cách thức mới này và xem chúng có đem lại hiệu quả cho bạn không.

Tôi mới chỉ bàn luận sơ qua về một số lĩnh vực như marketing và lập kế hoạch kinh doanh và tôi hy vọng rằng bạn thấy có động lực để tiếp tục đọc những cuốn sách khác về các chủ đề này.

Công việc của một nhà quản lý và một nhà lãnh đạo khiến cho nhiều người nản chí. Cuốn sách này cố gắng giúp độc giả hiểu tầm quan trọng vô cùng to lớn của việc quản lý trong một công ty đối với tình hình tài chính và sự vui tươi của nhân viên trong công ty. Một trong những mục đích của tôi khi viết cuốn sách này là khiến cho những nhà quản lý thêm tự hào hơn về nghề của mình. Mọi người đều hiểu cách thức quản lý xuất sắc là như thế nào nhưng khó áp dụng nó trong thực tế.

Chúc bạn may mắn!